DANIEL H.PINK

Tác giả cuốn *Một tư duy hoàn toàn mới*

ĐỘNG LỰC 3.0

SỰ THẬT KINH NGẠC VỀ NHỮNG ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY CHÚNG TA HÀNH ĐỘNG







ĐỘNG LỰC 3.0

Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy chúng ta hành động

Tác giả: Daniel H. Pink

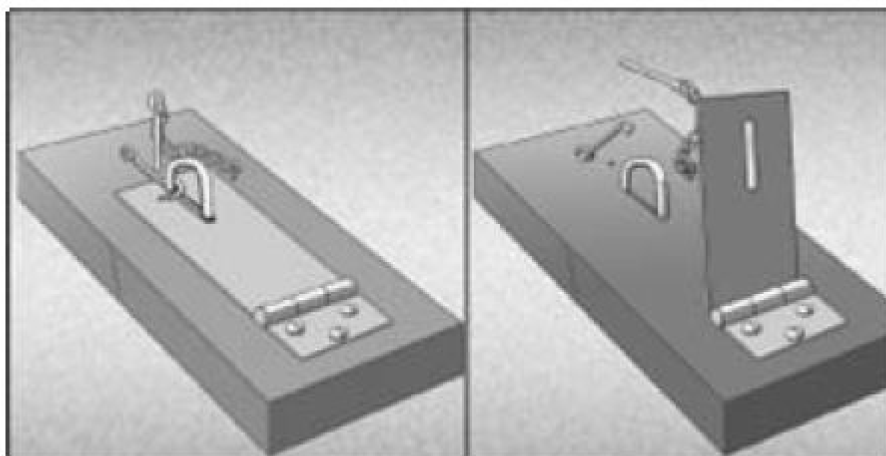
Người dịch: Kim Ngọc – Thủy Nguyệt
Nhà xuất bản: NXB Thời Đại
Nhà phát hành: Alpha books
Số trang: 304

Giới thiệu

Những trò đánh đố rắc rối của Harry Harlow và Edward Deci

Giữa thế kỷ trước, hai nhà khoa học trẻ đã thực hiện những thí nghiệm lẽ ra đã thay đổi cả thế giới − nhưng điều đó lại không xảy ra.

Harry F. Harlow là một giáo sư chuyên ngành tâm lý học tại Đại học Wisconsin. Vào những năm 1920, ông đã thành lập một trong những phòng thí nghiệm đầu tiên trên thế giới nhằm nghiên cứu hành vi của loài linh trưởng. Một ngày năm 1949, Harlow cùng hai đồng nghiệp đã tập hợp tám con khỉ nâu để phục vụ một thí nghiệm về học tập kéo dài hai tuần. Các nhà nghiên cứu đặt ra một trò chơi cơ học như trong hình dưới đây. Để chơi trò này, người chơi cần phải trải qua ba bước: rút cây đinh dọc ra, tháo móc và nhấc chiếc nắp có bản lề lên. Với tôi và bạn: điều này dễ như ăn kẹo, nhưng với một con khỉ nặng 6 kg ở phòng thí nghiệm: khoai đây.



Đồ chơi của Harlow ở trạng thái ban đầu (bên phải)
và sau khi đã được giải quyết (bên trái).

Các nhà khoa học đặt những món đồ chơi nói trên vào chuồng của lũ khỉ và quan sát xem chúng phản ứng ra sao − và cũng để chuẩn bị cho chúng trước khi tham gia các bài kiểm tra năng lực giải quyết vấn đề vào cuối tuần thứ hai. Song gần như ngay lập tức, một điều lạ lùng đã xảy ra. Dù không hề bị kích động bởi bất cứ yếu tố ngoại cảnh nào cũng như chẳng phải chờ các nhà khoa học thúc

bách, lũ khỉ bắt đầu chơi trò chơi với tất cả sự chuyên chú, quyết tâm và biểu hiện gì đó gần như là niềm thích thú. Và chẳng bao lâu sau, chúng đã dần phát hiện ra cách thức vận hành của cỗ máy đơn giản này. Khi Harlow "sát hạch" lũ khỉ đến ngày thứ 13 và 14, các anh em họ nhà linh trưởng đã tỏ ra khá thuần thục. Chúng xử lý trò đánh đố này cực kỳ thường xuyên và nhanh nhẹn: 2/3 trong tổng số lần chúng tìm ra lời giải chỉ sau chưa đầy sáu mươi giây.

Chà, chuyện này quả có hơi kỳ quặc thật. Chưa từng có ai dạy bọn khỉ phải rút đinh, đẩy chốt và mở nắp như thế nào. Chưa từng có ai thưởng cho chúng thức ăn, tình cảm, hay thậm chí chỉ là vài tiếng vỗ tay khích lệ khi chúng thành công. Và thực tế đó trái ngược hoàn toàn với những quan niệm vẫn được chấp nhận rộng rãi về cách thức hành xử của các loài linh trưởng − bao gồm cả nhóm động vật có bộ não lớn hơn, ít lông lá hơn mà chúng ta vẫn gọi là người.

Thời ấy, các nhà khoa học đã biết rằng có hai động lực chính thúc đẩy hành vi. Thứ nhất là động lực sinh học. Con người và các loại động vật khác ăn để khỏa lấp cơn đói, uống để chấm dứt cơn khát và giao cấu để thỏa mãn nhu cầu sinh dục của mình. Song điều đó không xảy ra ở đây. "Việc giải đố không mang lại thức ăn, nước uống, hay lạc thú tính dục", Harlow nhận xét.

Song động lực còn lại cũng không thể giải thích được hành vi khác thường của lũ khỉ. Nếu như các động lực sinh học có nguồn gốc tự thân thì động lực thứ hai này lại xuất phát từ bên ngoài − những phần thưởng và hình phạt mà môi trường xung quanh mang tới để đổi lại việc hành xử theo những cách nhất định. Điều này hoàn toàn đúng với con người, chúng ta luôn phản ứng vô cùng tinh nhạy trước những yếu tố ngoại cảnh kiểu này. Nếu anh hứa tăng lương, chúng tôi sẽ làm việc chăm chỉ hơn. Nếu anh vẽ ra viễn cảnh được nhận điểm 10 cho bài kiểm tra, chúng tôi sẽ học chăm chỉ hơn. Nếu anh dọa sẽ phạt chúng tôi vì đi muộn hoặc vì điền không đúng mẫu đơn, chúng tôi sẽ đến đúng giờ và đánh dấu không sót một ô nào. Nhưng nó cũng chẳng phải nguyên nhân dẫn tới những hành động của lũ khỉ. Như Harlow đã viết (thiết tưởng bạn còn có thể nghe thấy cả tiếng ông vò đầu bứt tai nữa): "Hành vi thu được từ cuộc điều tra này đã đặt ra những câu hỏi lý thú đối với học thuyết

động lực, vì quá trình học tập đã đạt được và sự thực thi đã được duy trì mà không phải viện tới những nhân tố kích thích ngoại cảnh.”

Vậy nó còn có thể là cái gì đây?

Để trả lời câu hỏi này, Harlow đưa ra một giả thuyết mới – yếu tố được gọi là một động lực thứ ba: "Bản thân việc thực thi nhiệm vụ đã cung cấp một phần thưởng tự thân. Lũ khỉ chơi trò chơi chỉ đơn giản là vì chúng cảm thấy vui sướng khi làm việc đó. Chúng thích thế. Niềm vui mà nhiệm vụ này mang lại chính là phần thưởng vậy."

Nếu quan điểm trên là xác đáng, thì những chuyện xảy ra tiếp theo chỉ khơi sâu thêm những điểm còn gây hoang mang và tranh cãi. Có lẽ động lực mới được khám phá này – Harlow gọi nó là "động cơ nội tại" – thực sự tồn tại. Nếu lũ khỉ được thưởng – bằng nho khô! – khi giải xong trò đố, ắt hẳn chúng sẽ còn làm tốt hơn nữa. Tuy nhiên, khi Harlow thử cách tiếp cận này, lũ khỉ lại mắc lỗi nhiều hơn và giải được trò đố kém thường xuyên hơn. "Sự xuất hiện của thức ăn trong thí nghiệm hiện tại", Harlow viết, "hóa ra lại làm gián đoạn quá trình thực hiện, một hiện tượng chưa từng được báo cáo trong bất kỳ tài liệu nào."

Đến đoạn này thì thật sự là kỳ quặc. Điều đó cũng giống như việc ta thả quả cầu thép xuống một mặt phẳng nghiêng để đo vận tốc của nó – chỉ để thấy quả cầu rơi vào khoảng không. Nó cho thấy hiểu biết của chúng ta về những lực hấp dẫn tác động lên hành vi của mình vẫn chưa đầy đủ − rằng những gì mà chúng ta vẫn cho là các quy luật bất biến thực chất còn vô vàn lỗ hổng. Harlow đặc biệt nhấn mạnh "sức mạnh và sự bền bỉ" của động lực đã thúc đẩy lũ khỉ hoàn thành trò chơi. Sau đó ông nhận xét:

"Dường như động lực này… cũng cơ bản và mạnh mẽ như tất cả các động lực [khác]. Hơn nữa, chúng ta có lý do để tin rằng [nó] có thể giúp kích thích hoạt động học tập hiệu quả không kém."

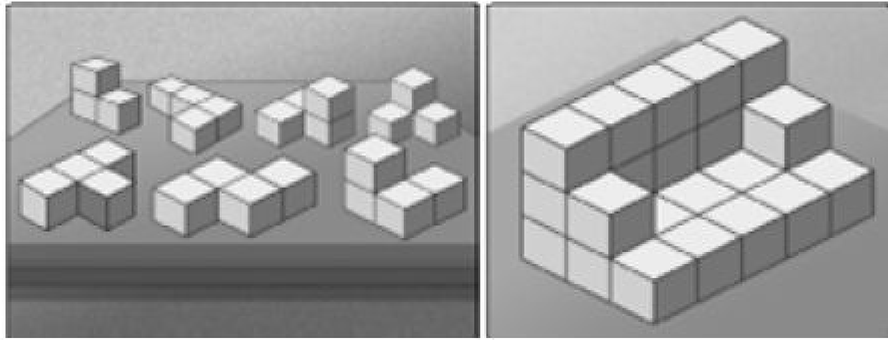
Tuy nhiên, vào thời điểm đó, hai động lực phổ biến nói trên giữ một vị trí cực kỳ vững chắc trong tư duy khoa học. Vì vậy, Harlow đã chủ động gióng lên hồi chuông nhắc nhở. Ông thúc giục các nhà khoa học "từ bỏ những địa hạt lý thuyết lỗi thời của mình" và tìm kiếm những nguyên nhân chính xác hơn, mới mẻ hơn dẫn đến hành vi của con người. Ông cảnh báo rằng cách biện giải của chúng ta về lý do tại sao chúng ta lại làm những việc mà mình vẫn làm còn chưa hoàn chỉnh. Ông cho rằng để hiểu đúng bản chất con người, chúng ta cần phải tính tới động lực thứ ba này nữa.

Nhưng rồi ông lại mang vứt xó ý tưởng mới này.

Thay vì đấu tranh với cơ sở kiến thức sẵn có và thiết lập một cái nhìn toàn diện hơn về động lực, Harlow lại bỏ mặc vấn đề nghiên cứu còn gây nhiều tranh cãi này, và về sau, ông đã trở nên nổi tiếng với những nghiên cứu về bản chất khoa học của tình cảm yêu mến. Khám phá của ông về động lực thứ ba nói trên thi thoảng lại được nhắc tới trong các tài liệu chuyên ngành tâm lý. Song về cơ bản, nó vẫn đứng ngoài lề cả ngành khoa học hành vi lẫn kho tàng kiến thức của chúng ta về con người. Hai thập kỷ trôi qua, rồi cuối cùng một nhà khoa học khác cũng xuất hiện để tiếp tục lần theo đầu mối mà Harlow đã bỏ lại trên chiếc bàn phòng thí nghiệm Wisconsin ngày nào giữa biết bao nghi hoặc và tò mò.

Mùa hè năm 1969, Edward Deci, sinh viên tốt nghiệp ngành tâm lý học của Đại học Carnegie Mellon, đang tìm kiếm một đề tài cho luận văn của mình. Deci đã nhận được bằng MBA của trường Wharton, và giờ đây, anh lại bị hấp dẫn bởi vấn đề động lực song anh ngờ rằng giới học giả và doanh nhân đã hiểu sai nó. Vậy là, anh "mượn tạm" một trang trong cuốn sổ tay của Harlow và bắt tay vào nghiên cứu đề tài này với sự giúp sức của một trò chơi đánh đố khác.

Deci chọn trò xếp hình Soma, một sản phẩm thời bấy giờ đang rất thịnh của hãng Parker Brothers. Nhờ có YouTube, trò chơi này đã thu hút một lượng người hâm mộ tương đối đông đảo. Như các bạn có thể thấy dưới đây, bộ xếp hình bao gồm bảy mảnh ghép nhựa − sáu mảnh cấu thành từ bốn khối lập phương có kích thước 2 cm, và một mảnh cấu thành từ ba khối lập phương có kích thước 2 cm. Người chơi có thể ghép bảy mảnh theo vài triệu cách khác nhau − để tạo thành từ những hình khối trừu tượng cho đến các vật thể dễ nhận biết.



Bảy mảnh ghép của trò xếp hình Soma khi được tách riêng rẽ (bên trái) và sau khi đã được ghép thành một trong vài triệu hình khối có thể (bên phải).

Để phục vụ nghiên cứu, Deci chia những người tham gia, là các sinh viên nam và nữ, thành một nhóm thực nghiệm (tôi gọi là Nhóm A) và một nhóm kiểm soát (tôi gọi là Nhóm B). Mỗi nhóm tham gia vào ba lượt chơi kéo dài một tiếng được tổ chức trong nhiều ngày liên tiếp.

Các lượt chơi cụ thể như sau: Mỗi nhóm tham gia bước vào một căn phòng và ngồi trước một chiếc bàn, trên bàn là bảy mảnh ghép Soma, bản vẽ ba hình khối có thể được ghép nên và ba tờ báo Times, The New Yorker, và Playboy (Này, khi đó mới là năm 1969 mà). Deci ngồi ở đầu bên kia của chiếc bàn để giải thích luật chơi và dùng đồng hồ bấm giờ để tính thời gian hoàn thành trò chơi.

Trong lượt chơi đầu tiên, các thành viên của cả hai nhóm đều phải ghép các mảnh Soma thành những hình giống hệt như trong bản vẽ. Trong lượt chơi thứ hai, họ lặp lại nhiệm vụ y như vậy nhưng với các bản vẽ khác. Lần này, Deci cho Nhóm A biết rằng họ sẽ được trả 1 đô-la (tương đương với gần 6 đô-la theo thời giá hiện nay) cho mỗi hình khối mà mình tái tạo được. Trong khi đó, Nhóm B cũng được nhận bản vẽ mới song lại không được trả đồng nào. Cuối cùng, ở lượt chơi thứ ba, cả hai nhóm đều được nhận các bản vẽ mới và phải tái tạo các hình khối mà không được bồi dưỡng gì cả, cũng như ở lượt chơi đầu tiên. (Xem bảng dưới đây.)

CÁCH HAI NHÓM ĐƯỢC ĐỐI XỬ

	Ngày thứ nhất	**Ngày thứ hai**	**Ngày thứ ba**
Nhóm A	Không có phần thưởng	Có phần thưởng	Không có phần thưởng

Nhóm B	Không có phần thưởng	Không có phần thưởng	Không có phần thưởng

Pha biến hóa xuất hiện giữa mỗi lượt chơi. Sau khi một người tham gia đã lắp xong các mảnh ghép Soma thành hai trong số ba hình khối như trong bản vẽ, Deci cho dừng cuộc chơi. Anh nói rằng anh sẽ đưa cho họ một bản vẽ thứ tư – song để lựa chọn được bản vẽ thích hợp, anh phải nhập thông tin về thời gian hoàn thành hình ghép của họ vào một chiếc máy vi tính. Và bởi đó là vào cuối thập niên 1960, những chiếc máy vi tính cồng kềnh với bộ nhớ có thể choán đầy một căn phòng vẫn còn thống trị rộng rãi, còn các máy vi tính cá nhân thì phải thêm mười năm nữa mới ra đời, nên điều này đồng nghĩa với việc Deci sẽ phải ra ngoài một lát.

Trước khi rời khỏi phòng, anh nói: "Tôi sẽ ra ngoài vài phút, trong thời gian đó, bạn có thể làm gì tùy thích." Song thật ra, Deci chẳng đi nhập số má nào hết. Thay vào đó, anh sang một căn phòng ngay sát vách với phòng thí nghiệm và có thể quan sát phòng này bằng một tấm kính một chiều lớn. Sau đó, trong đúng tám phút tròn, anh quan sát xem người tham gia làm gì khi bị bỏ lại một mình. Liệu họ có tiếp tục nghịch những mảnh ghép, có thể là cố gắng tái tạo hình khối trên bản vẽ thứ ba chẳng hạn? Hay họ lại làm việc gì khác – lật qua mấy trang tạp chí, xem ảnh, nhìn vào khoảng không hay tranh thủ đánh một giấc?

Ở lượt chơi đầu tiên, không có gì bất ngờ, hầu như không có mấy sự khác biệt giữa những gì các thành viên của Nhóm A và Nhóm B làm trong khoảng thời gian tám phút tự do bị bí mật theo dõi. Các thành viên của cả hai nhóm đều loay hoay với bộ xếp hình suốt ba phút rưỡi đến bốn phút, chứng tỏ họ cảm thấy làm như thế ít ra cũng có phần thú vị.

Đến ngày thứ hai, khi các thành viên của Nhóm A được trả tiền sau khi ghép xong một hình khối còn các thành viên của Nhóm B thì không nhận được gì, trong tám phút tự do, nhóm không được trả tiền cư xử gần giống như những gì họ đã làm ở ngày thứ nhất. Song nhóm được trả tiền đột nhiên trở nên thực sự hứng thú với các mảnh ghép Soma. Nhìn chung, các thành viên của Nhóm A dành ra hơn năm phút vật lộn với bộ ghép hình, có lẽ là để chuẩn bị tinh thần cho thử thách thứ ba hoặc để tăng khả năng kiếm thêm mấy đồng

trà nước khi Deci quay lại. Hợp lý, phải không? Nó nhất quán với niềm tin của chúng ta về động lực: Cứ thưởng cho tôi đi, rồi tôi sẽ làm việc chăm chỉ hơn.

Tuy nhiên, điều xảy ra vào ngày thứ ba đã khẳng định những nghi vấn của Deci về cơ chế vận hành kỳ dị của động lực – và phần nào đặt ra câu hỏi đối với một tiền đề mang tính dẫn hướng cho cuộc sống hiện đại. Lần này, Deci nói với các thành viên của Nhóm A là anh chỉ có đủ tiền để trả họ trong một ngày nên đến lượt chơi thứ ba này, họ sẽ không được nhận đồng nào. Sau đó, mọi việc diễn tiến như những ngày trước – hai hình ghép được hoàn thành, rồi Deci lại ra ngoài.

Trong tám phút tự do tiếp đó, các chủ thể chưa-bao-giờ-được-trả-tiền trong Nhóm B thực ra lại lụi hụi chơi ghép hình lâu hơn một chút so với những lượt chơi trước đó. Có lẽ càng ngày họ càng bị cuốn hút vào những mảnh ghép nhiều hơn; hoặc có lẽ, đó chỉ là một sự trùng hợp ngẫu nhiên về mặt thống kê. Song, các chủ thể ở Nhóm A, những người trước đó đã được trả tiền, phản ứng khác hẳn. Giờ thì họ dành ra khoảng thời gian ít hơn nhiều để chơi xếp hình – không chỉ ít hơn khoảng hai phút so với lần được trả tiền mà còn kém tới một phút so với lượt chơi đầu tiên khi họ mới được chơi trò xếp hình, và rõ ràng đã tỏ ra thích thú với nó.

Lặp lại những gì Harlow đã phát hiện từ hai thập kỷ trước đó, Deci khám phá ra rằng động cơ thúc đẩy con người dường như vận hành bởi những quy luật đi ngược lại với những gì mà đa số các nhà khoa học cũng như người bình thường vẫn tin tưởng. Từ văn phòng cho tới sân chơi, chúng ta đã biết cái gì khiến con người phải động chân động tay. Phần thưởng – nhất là tiền tươi, thóc thật – thường khơi dậy niềm hứng khởi và cải thiện kết quả làm việc. Điều Deci tìm ra, và sau đó đã được chứng thực trong hai nghiên cứu mà anh thực hiện không lâu sau đó, lại hầu như trái ngược hoàn toàn. “Khi tiền được dùng làm phần thưởng ngoại sinh cho một hoạt động nào đó thì các chủ thể sẽ đánh mất niềm hứng khởi nội tại đối với hoạt động này”, anh viết. Các phần thưởng có thể mang lại một sự kích thích ngắn hạn – giống như một chút caffeine giúp bạn tỉnh táo thêm vài giờ. Song hiệu ứng đó sẽ nhạt dần – và, tệ hơn nữa, nó còn có thể

làm giảm sút động lực để tiếp tục công việc của người đó trong dài hạn.

Deci cho hay, loài người có "xu hướng cố hữu muốn tìm kiếm những điều mới lạ và các thử thách, để nâng cao và rèn luyện năng lực bản thân, để khám phá và học hỏi." Song động lực thứ ba này lại mong manh hơn hai động lực kia, nó cần phải có môi trường thích hợp mới tồn tại được. "Những ai quan tâm đến việc phát triển và tăng cường động lực nội tại ở trẻ em, công nhân, sinh viên, v.v… không nên tập trung vào các hệ thống kiểm soát bên ngoài như các phần thưởng bằng tiền", anh viết trong tài liệu tổng hợp sau đó. Đó là điểm khởi đầu cho thứ sẽ trở thành cuộc kiếm tìm dài lâu của Deci nhằm lật lại nguyên do tại sao chúng ta lại làm những việc mình vẫn làm – một cuộc đeo đuổi đôi khi đặt anh vào thế đối đầu với các đồng nghiệp cùng chuyên ngành tâm lý học, khiến anh bị một trường kinh doanh sa thải, và thách thức phương thức vận hành của các tổ chức ở khắp nơi.

"Đó là một vấn đề gây tranh cãi rất nhiều", Deci đã nói với tôi trong một buổi sáng mùa xuân bốn mươi năm sau thí nghiệm Soma. "Không một ai nghĩ rằng các phần thưởng có thể mang lại hiệu ứng tiêu cực."

ĐÂY LÀ CUỐN SÁCH về động lực. Tôi sẽ cho các bạn thấy rằng hầu hết các quan niệm trước nay của chúng ta về vấn đề này đều không hẳn đúng − và rằng những kiến thức mà Harlow và Deci bước đầu khai mở từ cách đây vài thập kỷ đã tiến gần đến chân lý hơn nhiều. Vấn đề là ở chỗ đa số các doanh nghiệp vẫn chưa tiếp thu cách hiểu mới này về những thứ kích thích chúng ta. Có quá nhiều tổ chức − chẳng phải chỉ công ty thôi đâu, mà cả các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận cũng vậy − vẫn vận hành dựa trên các quan niệm về tiềm năng con người và năng lực làm việc của từng cá nhân đã lỗi thời, lại chưa được kiểm nghiệm và chủ yếu bắt nguồn từ phong tục tập quán hơn là dựa trên cơ sở khoa học xác đáng. Họ tiếp tục theo đuổi những biện pháp như các kế hoạch khuyến khích ngắn hạn và chương trình thưởng tiền-theo-kết-quả-làm-việc trong khi càng ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy cách làm này không những không hiệu quả mà còn hay gây ra tác dụng ngược. Tệ hơn nữa, các biện pháp này đã xâm nhập vào cả trường học, nơi

chúng ta nhiệt tình dâng cho lực lượng lao động tương lai những iPod, tiền, và cả phiếu ăn pizza miễn phí để "kích thích" chúng học tập. Ở đây quả có điều gì đó rất không ổn.

Tin tốt là giải pháp lại bày ra ngay trước mặt chúng ta đây – trong công trình nghiên cứu của một nhóm các nhà khoa học hành vi, những người đã kế tục những nỗ lực tiên phong của Harlow và Deci, đã làm việc miệt mài và thầm lặng suốt nửa thế kỷ qua để mang tới cho chúng ta một cái nhìn linh động hơn về những động lực thúc đẩy con người. Lâu nay vẫn luôn tồn tại tình trạng bất tương xứng giữa một bên là những điều khoa học biết và bên kia là những điều giới doanh nghiệp làm. Mục tiêu của cuốn sách này là khắc phục sự lệch tông đó.

Cuốn sách này gồm ba phần. Phần I sẽ xem xét những khiếm khuyết trong hệ thống thưởng-phạt của chúng ta và đề xuất một lối tư duy mới về động lực. Trong đó, chương 1 sẽ kiểm chứng xem cách nhìn nhận phổ biến hiện nay về động lực đang trở nên ngày càng kém tương thích với nhiều khía cạnh đa dạng của kinh doanh cũng như cuộc sống đương thời ra sao. Chương 2 sẽ hé lộ bảy lý do tại sao những người luôn áp dụng biện pháp kích thích động lực ngoại sinh kiểu củ-cà-rốt-và-cây gậy lại thường nhận được những kết quả trái ngược với mong muốn ban đầu của mình. (Nối tiếp ngay sau đó là một phần phụ lục, Chương 2a, mô tả một vài trường hợp đặc biệt khi phương pháp củ-cà-rốt-và-cây-gậy thực sự có hiệu quả.) Chương 3 sẽ giới thiệu thứ mà tôi gọi là hành vi "Loại I", một lối tư duy, đồng thời là một cách tiếp cận lĩnh vực kinh doanh dựa trên cơ sở khoa học đích thực về động lực thúc đẩy con người và được tiếp thêm sức mạnh nhờ động lực thứ ba của chúng ta – nhu cầu bẩm sinh muốn được điều khiển cuộc sống của chính mình, muốn học hỏi và kiến tạo những thứ mới mẻ, và muốn vươn lên những tầm cao mới, vượt qua chính bản thân mình và thế giới xung quanh.

Phần II sẽ kiểm nghiệm ba nhân tố của hành vi Loại I và mô tả các cá nhân và tổ chức đang vận dụng những nhân tố đó nhằm cải thiện khả năng làm việc và nâng cao mức độ hài lòng ra sao. Trong đó, chương 4 sẽ khám phá ý thức tự trị, nói cách khác là khao khát của mỗi chúng ta mong được tự quyết định cuộc sống của mình.

Chương 5 sẽ nghiên cứu về sự hoàn thiện, hay bản năng thôi thúc chúng ta không ngừng nỗ lực để thực hiện tốt hơn nữa những việc mình làm. Chương 6 sẽ tìm hiểu về mục đích, tức là ước muốn của chúng ta được trở thành phần của một cái gì đó lớn hơn chính bản thân mình.

Phần III, Bộ công cụ Loại I, là một tập hợp đầy đủ các nguồn lực để giúp bạn tạo ra hoàn cảnh nơi hành vi Loại I có thể nảy nở và phát triển. Ở phần này, bạn sẽ tìm thấy mọi thứ từ hàng chục bài tập giúp đánh thức động lực bên trong mình và ở những người khác, cho đến các câu hỏi thảo luận cho câu lạc bộ sách của bạn, cũng như một bản tóm tắt cực ngắn về Động lực 3.0 có thể cung cấp cho bạn lưng vốn đủ để “múa lưỡi” giữa một bữa tiệc cocktail. Và mặc dù nội dung cuốn sách của yếu xoay quanh lĩnh vực kinh doanh, song trong phần này, tôi xin được hiến vài ý tưởng về cách ứng dụng những khái niệm này vào ngành giáo dục và cuộc sống bên ngoài công sở của chúng ta.

Nhưng trước khi đi sâu vào tất cả những vấn đề nói trên, ta hãy bắt đầu với một thí nghiệm tư duy. Để làm được điều này, chúng ta sẽ phải ngược dòng thời gian – trở lại với những ngày khi John Major đang là thủ tướng Anh, Barack Obama là một giáo sư luật học trẻ tuổi gầy nhẳng cù nheo, các kết nối Internet vẫn được thiết lập thông qua đường dây điện thoại, và blackberry chỉ là một loại trái cây, không hơn.

Phần I: MỘT HỆ ĐIỀU HÀNH MỚI

1. Thịnh suy của Động lực 2.0

Thử tưởng tượng đó là năm 1995. Bạn ngồi cạnh một nhà kinh tế học – một giáo sư trường kinh doanh được đào tạo bài bản có bằng Tiến sĩ kinh tế. Bạn nói với cô ta rằng: “Tôi có một quả cầu pha lê có thể thấu suốt mười lăm năm trong tương lai. Tôi muốn kiểm tra năng lực dự báo của cô xem sao.”

Cô ta tỏ vẻ nghi hoặc, song vẫn quyết định chiều theo ý bạn.

“Tôi sẽ mô tả hai bộ bách khoa toàn thư mới – một bộ vừa mới ra đời, còn bộ kia sẽ xuất đầu lộ diện trong vài năm tới. Cô phải tiên đoán xem đến năm 2010 bộ nào sẽ thành công hơn.”

“Được, anh cứ nói đi”, cô ta đáp.

“Bộ thứ nhất là sản phẩm của Microsoft. Như cô đã biết, Microsoft hiện là một công ty lớn đang làm ăn rất phát đạt. Và với sự xuất hiện của Windows 95, nó sẽ trở thành gã khổng lồ của thời đại này. Microsoft sẽ đứng ra tài trợ cho bộ bách khoa toàn thư này. Tập đoàn sẽ trả tiền cho các tác giả và biên tập viên chuyên nghiệp để soạn thảo các bài viết về hàng ngàn đề tài khác nhau. Các nhà quản lý ăn lương cao chịu trách nhiệm giám sát dự án để đảm bảo công việc hoàn thành đúng tiến độ cũng như trong phạm vi ngân sách đã định. Sau đó, Microsoft sẽ bán bộ bách khoa toàn thư dưới dạng đĩa CD-ROM trước, rồi chuyển sang bán trực tuyến.”

“Bộ bách khoa toàn thư thứ hai không có nguồn gốc từ một công ty nào cả. Nó sẽ được tạo lập bởi hàng chục nghìn con người, những người coi việc viết và biên tập các bài viết là một thú vui. Những người làm việc theo sở thích đó không cần phải có bất cứ thứ bằng cấp, học vị gì đặc biệt mới được tham gia vào công việc này. Và cũng không ai được trả một đồng nào để viết hay biên tập các bài viết. Những người tham gia sẽ phải cống hiến sức lao động của mình − đôi khi lên tới hai mươi và ba mươi tiếng một tuần − hoàn toàn miễn phí. Bộ bách khoa toàn thư đó sẽ được đăng tải trực tuyến, miễn phí − bất cứ ai sử dụng nó đều không phải trả một khoản tiền nào hết.”

“Nào”, bạn nói với nhà kinh tế học, “hãy nghĩ tới mười lăm năm sau. Theo quả cầu pha lê của tôi, vào năm 2010, một trong số hai bộ

bách khoa toàn thư nói trên sẽ trở thành bộ bách khoa toàn thư lớn nhất và phổ biến nhất trên thế giới, bộ còn lại sẽ chết yểu. Kẻ chiến thắng là ai và người chiến bại là ai?”

Ở thời điểm năm 1995, tôi ngờ rằng bạn không thể tìm được một nhà kinh tế học tỉnh táo nào ở xó xỉnh nào trên hành tinh Trái Đất này lại không chọn hình mẫu đầu tiên là thứ sẽ đạt đến thành công. Bất kỳ một kết luận nào khác đều sẽ bị cười nhạo, bởi nó đối nghịch với gần như tất cả mọi nguyên lý kinh doanh mà cô ta vẫn dạy cho các sinh viên của mình. Nó cũng giống như chuyện bạn hỏi một nhà động vật học rằng ai sẽ thắng trong cuộc chạy đua cự li 200 mét, một con báo cheetah hay ông anh rể của bạn. Câu trả lời chắc chắn sẽ là chuỗi cười nhạo trước câu hỏi ngớ ngẩn của bạn.

Chắc chắn là nhóm người tình nguyện tạp nham rách rưới kia cũng làm ra được thứ gì đó thôi. Song sản phẩm của họ làm sao có thể sánh được với một công trình do một công ty hùng mạnh, hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận, tạo nên cơ chứ. Microsoft sẽ hưởng hết những thành công mà sản phẩm của nó mang lại; còn mỗi con người góp phần mình vào dự án kia đã biết ngay từ phút đầu tiên rằng thành công chẳng thể mang lại cho họ bất cứ điều gì. Quan trọng nhất là các tác giả, biên tập viên và nhà quản lý của Microsoft được trả công. Còn các tình nguyện viên của dự án kia thì không. Trên thực tế, có khi họ còn mất thêm tiền của mỗi lần họ dành thời gian cho những công việc miễn phí thay vì làm việc được trả lương. Câu hỏi đó rõ là ngớ ngẩn đến độ nhà kinh tế học của chúng ta còn chẳng thèm nghĩ đến chuyện đưa nó vào bài kiểm tra cho lớp MBA mình đang dạy nữa. Quá dễ!

Song bạn biết kết quả ra sao rồi đấy.

Ngày 31 tháng 10 năm 2009, Microsoft quyết định khai tử MSN Encarta, bao gồm cả bộ bách khoa toàn thư trên đĩa CD và trên mạng, vốn đã tồn tại trên thị trường suốt mười sáu năm trời. Trong khi đó, Wikipedia – hình mẫu thứ hai – lại trở thành bộ bách khoa toàn thư lớn nhất và phổ biến nhất thế giới. Chỉ tám năm kể từ ngày chào đời, Wikipedia đã đạt đến quy mô 13 triệu bài viết bằng 260 thứ tiếng, riêng tiếng Anh chiếm tới 3 triệu bài.

Chuyện gì đã xảy ra vậy nhỉ? Nếu vận dụng cách tư duy thông thường về động lực thúc đẩy con người thì kết quả này quả là một

ẩn số khó nhằn.

Thắng lợi của phương pháp củ cà rốt và cây gậy

Các máy vi tính – dù là chiếc máy chủ khổng lồ trong các thí nghiệm của Deci hay chiếc iMac tôi dùng để viết nên những dòng này, hoặc chiếc điện thoại di động đang bíp bíp trong túi quần bạn – tất thảy đều có hệ điều hành. Bên dưới bề mặt cứng bạn vẫn thường chạm vào và những chương trình bạn điều khiển là một lớp phần mềm phức hợp chứa vô vàn chỉ dẫn, giao thức và giả định cho phép mọi thứ vận hành trơn tru. Đa phần mọi người chẳng mất công nghĩ ngợi nhiều đến hệ điều hành. Chúng ta chỉ để ý đến chúng khi chúng có dấu hiệu trục trặc – đó là lúc phần cứng và phần mềm mà chúng phải quản lý trở nên quá lớn và quá phức tạp, vượt ra ngoài khả năng gánh vác của hệ điều hành. Vậy là chiếc máy vi tính của chúng ta bắt đầu chạy tậm tạch. Chúng ta than thở, phàn nàn. Và rồi những chuyên gia phát triển phần mềm thông minh sáng láng, những người vẫn gắn bó với nghề vá víu sửa chữa các chương trình, bèn ngồi xuống để viết ra một bộ phần mềm mới tốt hơn hẳn – một phiên bản nâng cấp.

Xã hội cũng có hệ điều hành của nó. Những luật lệ, phong tục xã hội, kết cấu kinh tế mà chúng ta gặp gỡ tiếp xúc hàng ngày nằm ở mặt trên cùng của một lớp chỉ dẫn, giao thức và giả định về cách thức thế giới vận hành. Và phần lớn hệ điều hành xã hội của chúng ta bao gồm một bộ giả định liên quan đến hành vi của con người.

Từ thuở sơ khai – ý tôi là rất sơ khai, năm mươi nghìn năm trước chẳng hạn – giả định ngầm ẩn về hành vi của con người rất đơn giản và chính xác. Chúng ta đang gắng sức để tồn tại. Từ lang bạt khắp các đồng cỏ để thu lượm thức ăn cho đến tìm cách chui bờ nhủi bụi khi một con hổ răng kiếm lừ lừ tiến đến, thứ động lực đó dẫn hướng hầu hết các hành vi của chúng ta. Hãy gọi hệ điều hành nguyên thủy đó là Động lực 1.0.

Nó không có gì đặc biệt tinh xảo, cũng chẳng mấy khác biệt so với đặc tính của lũ khỉ nâu kia hay tinh tinh và nhiều loài động vật khác. Song nó vẫn đáp ứng tốt nhu cầu của chúng ta. Nó vận hành trôi chảy cho đến khi không còn được như thế nữa.

Khi con người càng ngày càng xây dựng những xã hội phức tạp hơn, tiếp xúc với nhiều người xa lạ và cần phải hợp tác với nhau để hoàn thành công việc, thì một hệ điều hành chỉ đơn thuần dựa trên

cơ sở động lực sinh học sẽ không còn phù hợp nữa. Thực ra, đôi khi chúng ta còn rất cần những biện pháp giúp kiềm chế thứ động lực này – để ngăn tôi khỏi chén sạch bữa tối của anh và cản anh không cướp mất vợ tôi. Và trải qua một quá trình chuyển đổi văn hóa, chúng ta đã dần dần thay thế những gì mình đang có bằng một phiên bản mới, tương thích hơn với phương thức chúng ta sống và làm việc.

Cốt lõi của hệ điều hành mới nâng cấp này là một giả định đã được cải biến và cũng chính xác hơn: Con người không chỉ là một tập hợp của những ham muốn sinh học. Động lực đầu tiên đó vẫn giữ một vị trí rất quan trọng – hẳn rồi – song nó không hoàn toàn quyết định bản chất của chúng ta. Chúng ta còn có một động lực thứ hai nữa đó là tìm kiếm phần thưởng và né tránh hình phạt ở một bình diện rộng hơn. Và chính từ nền tảng kiến thức này mà một hệ điều hành mới – gọi là Động lực 2.0 – đã hình thành. (Tất nhiên, các loài động vật khác cũng phản ứng lại với phần thưởng và hình phạt, song chỉ có con người mới bộc lộ khả năng vận dụng loại động lực này để phát triển mọi thứ từ luật ký kết hợp đồng cho tới các cửa hàng tiện dụng.)

Công cuộc khai thác động lực thứ hai này đã đóng vai trò then chốt trong tiến trình kinh tế của toàn thế giới, đặc biệt là trong hai thế kỷ vừa qua. Xét riêng cuộc Cách mạng công nghiệp, những tiến bộ công nghệ − động cơ hơi nước, đường sắt, hệ thống điện rộng khắp – đã góp phần quan trọng giúp thúc đẩy sự tăng trưởng công nghiệp. Song cả những cải cách kém hữu hình hơn cũng có công lao lớn không kém – đáng chú ý nhất phải kể đến công trình của một kỹ sư người Mỹ có tên Frederick Winslow Taylor. Vào đầu những năm 1900, cho rằng các doanh nghiệp đang bị điều tiết một cách thiếu hiệu quả và được chăng hay chớ, Taylor đã sáng tạo ra thứ mà ông gọi là “quản lý khoa học.” Phát minh của ông là một loại “phần mềm” được thiết kế chuyên nghiệp để chạy trên nền Động lực 2.0. Và nó đã nhanh chóng được công nhận rộng rãi.

Cách tiếp cận này đặt ra một quan niệm rằng các công nhân cũng giống như những bộ phận của một bộ máy phức tạp. Nếu họ làm đúng việc theo đúng phương pháp vào đúng thời điểm, thì cỗ máy đó sẽ vận hành trơn tru. Để đảm bảo điều này xảy ra, bạn chỉ cần

tưởng thưởng cho những hành vi bạn theo đuổi và trừng phạt những hành vi bạn không khuyến khích. Mọi người sẽ phản ứng phù hợp trước các ngoại lực đó – chính là các yếu tố kích thích bên ngoài – mỗi người nói riêng và hệ thống nói chung đều được cải thiện theo hướng tích cực. Chúng ta có xu hướng cho rằng than và dầu đã cung cấp nguồn lực cho quá trình phát triển kinh tế. Song theo một cách nào đó, động cơ của nền thương mại cũng được phương pháp củ cà rốt và cây gậy tiếp sức với hiệu quả không thua kém chút nào.

Hệ điều hành Động lực 2.0 đã hoạt động trong một thời gian rất dài. Thực chất, nó đã ăn sâu bén rễ vào đời sống của chúng ta đến nỗi đa số chúng ta không nhận ra rằng nó có tồn tại. Từ ngày xửa ngày xưa, chúng ta đã định hình các tổ chức và xây dựng cuộc sống của mình xung quanh giả định nền tảng rằng: Cách thức để cải thiện hiệu quả hoạt động, tăng năng suất và khuyến khích sự nỗ lực là tưởng thưởng cho điều tốt và trừng phạt điều xấu.

Mặc dù có kết cấu tinh vi phức tạp hơn và cũng bao hàm nhiều tham vọng lớn lao hơn song Động lực 2.0 cũng không có gì quá cao siêu. Tóm lại, nó cho rằng loài người chẳng khác mấy so với loài ngựa – rằng cách để bắt chúng đi đúng hướng là nhử bằng một củ cà rốt tươi rói ngon giòn trước mũi chúng hoặc thủ sẵn một cây gậy. Tuy hệ điều hành này còn thiếu tính khai sáng, song bù lại nó rất hiệu quả. Nó đã vận hành tốt – cực kỳ tốt nữa là đằng khác. Cho đến khi không còn được như thế nữa.

Khi thế kỷ XX dần trôi qua, các nền kinh tế phát triển ngày một phức tạp hơn, và những con người tồn tại trong lòng nó phải triển khai những kỹ năng mới, tinh vi hơn, thì cách tiếp cận kiểu Động lực 2.0 bắt đầu vấp phải ít nhiều trở ngại. Vào những năm 1950, Abraham Maslow, một cựu sinh viên của Harry Harlow tại trường Đại học Wisconsin, đã phát triển mảng tâm lý học nhân văn, ngành học này đặt ra nghi vấn đối với quan điểm cho rằng hành vi của con người chỉ đơn thuần là sự theo đuổi những tác nhân tích cực và né tránh những tác nhân tiêu cực. Năm 1960, giáo sư quản trị MIT, Douglas McGregor, đã ứng dụng một số ý tưởng của Maslow vào thế giới kinh doanh. McGregor thách thức giả định rằng loài người có tính trì trệ cố hữu − rằng nếu thiếu vắng các phần thưởng và hình

phạt ngoại sinh thì chúng ta chẳng thể làm nên trò trống gì. “Con người còn có những động lực khác, cao cả hơn”, ông nói. Và những động lực này có thể làm lợi cho các doanh nghiệp nếu các nhà quản trị và lãnh đạo doanh nghiệp biết trân trọng chúng. Cũng một phần nhờ bài viết của McGregor mà các công ty đã “tiến hóa” thêm một chút. Quy định về trang phục được nới lỏng, thời gian biểu trở nên linh hoạt hơn. Rất nhiều tổ chức đã tìm kiếm những phương thức nhằm trao cho nhân viên của mình quyền tự quản lớn hơn và giúp họ phát triển. Những cải tiến nói trên đã khắc phục được một vài điểm yếu, song nó mới chỉ dừng ở mức một sự cải biến khiêm tốn chứ không phải là một bản nâng cấp toàn diện – nói cách khác là Động lực 2.1.

Vậy là phương pháp tiếp cận này về cơ bản không thay đổi chút gì – bởi vì, nói cho cùng, nó dễ hiểu, giám sát đơn giản và ứng dụng lại nhanh gọn. Song qua mười năm đầu của thế kỷ mới này – một giai đoạn đáng thất vọng trong tiến trình phát triển xã hội, công nghệ và kinh doanh – chúng ta đã khám phá ra rằng hệ điều hành cũ kỹ, vững chãi này đã không còn hoạt động tốt như trước nữa. Nó hỏng hóc thường xuyên, trong những hoàn cảnh không thể lường trước. Nó buộc con người phải chế ra những giải pháp thay thế để tạm thời vượt qua các khiếm khuyết của nó. Trên hết, nó ngày càng tỏ ra kém tương thích với nhiều khía cạnh của kinh doanh thời nay. Và nếu chúng ta xem xét kỹ lưỡng những vấn đề bất tương thích đó, chúng ta sẽ nhận ra rằng những sự điều chỉnh khiêm tốn – một miếng vá đắp vào chỗ này hay chỗ kia – sẽ không giải quyết được gì. Thứ chúng ta cần chính là một bản nâng cấp toàn diện.

Ba vấn đề bất tương thích

Động lực 2.0 vẫn phục vụ tốt một số mục tiêu. Nó chỉ thiếu tin cậy mà thôi. Đôi khi nó hoạt động tốt nhưng nhiều lúc lại không. Việc hiểu được những nhược điểm của nó sẽ giúp chúng ta quyết định xem nên bỏ phần nào và giữ phần nào khi xây dựng bản nâng cấp. Những điểm trục trặc rơi vào ba mảng lớn. Hệ điều hành hiện tại của chúng ta đã trở nên kém tương thích trầm trọng, thậm chí có những lúc hoàn toàn đối nghịch với: cách chúng ta tổ chức việc mình làm, cách chúng ta suy nghĩ về việc mình làm; và cách chúng ta làm việc mình làm.

Cách chúng ta tổ chức công việc của mình

Trở lại với ví dụ về cuộc quyết đấu giữa hai bộ bách khoa toàn thư của Microsoft và Wikipedia. Các giả định cốt lõi của Động lực 2.0 cho rằng một kết quả như vậy thậm chí còn không có cơ hội tồn tại. Thắng lợi của Wikipedia dường như bất chấp mọi quy luật của vật lý học hành vi.

Nếu như bộ bách khoa toàn thư toàn-tình-nguyện-viên, toàn-dân-không-chuyên kia chỉ là một ví dụ độc nhất vô nhị khi xét giữa những chủ thể cùng nhóm, thì chúng ta đã có thể gạt nó sang một bên, coi đó như một đối tượng khác thường, một trường hợp ngoại lệ. Nhưng không. Thay vào đó, Wikipedia lại đại diện cho hình mẫu kinh doanh mới có sức mạnh ghê gớm nhất của thế kỷ XXI: nguồn mở.

Thử bật chiếc máy vi tính nhà bạn lên xem. Khi bạn vào web để xem dự báo thời tiết hoặc đặt mua vài đôi giày đế mềm, có thể bạn đang dùng Firefox, một trình duyệt web mã nguồn mở miễn phí được xây dựng gần như chỉ nhờ vào công sức của các tình nguyện viên trên toàn thế giới. Những người lao động không công lại chịu hy sinh sản phẩm mồ hôi nước mắt của mình ư? Cách làm đó chắc chắn không thể bền vững được. Cơ sở để khuyến khích hành động cũng sai lầm nữa. Ấy vậy mà ngày nay, Firefox đã có hơn 150 triệu người sử dụng rồi đấy.

Hoặc thử đi đến phòng công nghệ thông tin của một công ty lớn ở bất kỳ nơi đâu trên thế giới và xin được tham quan một vòng. Rất có thể máy chủ của công ty đó đang chạy trên nền Linux, phần mềm được thiết kế bởi một đội ngũ lập trình viên làm việc không lương và được cung cấp miễn phí. Tính đến nay, cứ bốn máy chủ của tập đoàn thì có một máy dùng Linux. Rồi hãy nhờ một nhân viên giải thích xem trang web của công ty anh ta vận hành ra sao. Guồng máy đang chạy hết tốc

lực ẩn dưới trang web đó có thể chính là Apache, phần mềm máy chủ web mã nguồn mở miễn phí được xây dựng và duy trì nhờ vô số các tình nguyện viên sống ở khắp nơi trên Trái đất. Thị phần của Apache trên thị trường phần mềm máy chủ web cho công ty là 52%. Nói cách khác, các công ty vẫn dựa vào những phần thưởng bên ngoài để quản lý nhân viên lại điều hành một số hệ thống quan trọng bậc nhất của mình với sự giúp sức của các sản phẩm của nhóm

người không phải nhân viên của ai cả và có vẻ cũng chẳng cần đến những phần thưởng như vậy.

Và không chỉ có hàng chục nghìn dự án phần mềm trên khắp hành tinh thôi đâu. Ngày nay, bạn có thể tìm thấy: sách dạy nấu ăn nguồn mở; giáo trình nguồn mở; mẫu thiết kế xe hơi nguồn mở; nghiên cứu y khoa nguồn mở; tài liệu tóm tắt hồ sơ vụ án nguồn mở; kho ảnh nguồn mở; bộ phận cơ thể giả nguồn mở; hiệp hội tín dụng nguồn mở; cola nguồn mở; và với những ai cảm thấy nước giải khát không có cồn vẫn chưa đủ đáp ứng nhu cầu của mình, thì đã có bia nguồn mở.

Cách thức mới này giúp chúng ta tổ chức công việc của mình không loại trừ các phần thưởng ngoại sinh. Những con người góp mặt vào trào lưu nguồn mở này không hề gắn đời mình với lời thề nguyền khổ hạnh.[1]

Đối với nhiều người, việc tham gia vào các dự án như vậy có thể bồi đắp danh tiếng cho họ và mài sắc những kỹ năng của họ, nhờ đó giúp họ tăng cường khả năng kiếm tiền. Nhiều chủ doanh nghiệp đã xây dựng những công ty mới và đôi khi cũng có sinh lời, để giúp các tổ chức thiết lập và duy trì các ứng dụng phần mềm nguồn mở.

Song xét cho cùng, nguồn mở cũng phụ thuộc chặt chẽ vào động lực nội tại giống như các mô hình kinh doanh cũ phụ thuộc vào động lực ngoại sinh, như một số học giả đã chỉ ra. Giáo sư quản trị MIT Karim Lakhani và chuyên gia tư vấn Bob Wolf thuộc Boston Consulting Group đã khảo sát 684 chuyên viên thiết kế nguồn mở, chủ yếu ở Bắc Mỹ và châu Âu, về lý do tại sao họ tham gia vào những dự án này. Lakhani và Wolf đã tìm ra một loạt các nhân tố kích thích khác nhau, song họ nhận thấy rằng “động lực nội tại bắt nguồn từ cảm giác vui thích − cụ thể là một người cảm thấy có hứng sáng tạo đến mức nào khi làm việc cho dự án đó − chính là nguồn khích lệ mạnh mẽ và phổ biến nhất.” Các nhà nghiên cứu còn phát hiện ra rằng đa phần các lập trình viên cho biết họ thường xuyên đạt đến trạng thái thách thức đỉnh điểm gọi là “triều dâng.” Tương tự, ba nhà kinh tế học người Đức cũng nghiên cứu các dự án nguồn mở trên khắp thế giới và họ cũng khám phá ra nhân tố thúc đẩy những người tham gia là “một nhóm các động lực nội tại chiếm ưu thế vượt trội” − đặc biệt là “niềm vui… khi vượt qua thử thách của một vấn đề

phần mềm nào đó” và “khao khát muốn trao tặng cộng đồng lập trình viên một món quà.” Động lực 2.0 dành rất ít đất sống cho những kiểu lực đẩy như vậy.

Thêm nữa, nguồn mở chỉ là một cách mà con người đang sử dụng nhằm tái cơ cấu những gì mình làm cho phù hợp với các phương thức tổ chức mới và trên nền tảng một cơ sở động lực khác. Ta hãy chuyển từ địa hạt phần mềm sang địa hạt pháp lý. Luật lệ ở hầu hết các quốc gia phát triển đều thừa nhận hai loại tổ chức kinh doanh cơ bản − lợi nhuận và phi lợi nhuận. Một làm ra tiền của, còn một làm những công việc từ thiện. Và một thành phần nổi trội của loại thứ nhất là công ty cổ phần − thuộc quyền sở hữu của các cổ đông và được điều hành bởi các nhà quản lý dưới sự giám sát của một hội đồng quản trị. Các nhà quản lý và giám đốc phải gánh vác trọng trách quan trọng số một: đó là tối đa hóa thu nhập của cổ đông. Những kiểu tổ chức kinh doanh khác cũng được lèo lái bởi những nguyên tắc hệt như vậy. Ví dụ, tại Mỹ, các liên doanh, công ty S,[2] công ty C,[3] công ty trách nhiệm hữu hạn và các loại hình doanh nghiệp khác đều hướng tới một mục tiêu chung. Mục đích của những người điều hành các tổ chức này − một cách thực tiễn, hợp pháp và thậm chí còn mang tính đạo đức − là tối đa hóa lợi nhuận.

Cho phép tôi gửi lời tán dương nhiệt liệt, chân thành, và biết ơn tới những loại hình kinh doanh trên cùng các quốc gia biết nhìn xa trông rộng đã tạo điều kiện cho công dân của mình tạo dựng nên chúng. Thiếu chúng, cuộc sống của chúng ta sẽ kém giàu có, kém khoẻ mạnh và kém hạnh phúc hơn gấp vạn lần. Song trong vài năm qua, một số người trên khắp thế giới đã bắt đầu thay đổi công thức và nhào nặn ra những kiểu tổ chức kinh doanh mới.

Ví dụ, vào tháng 4 năm 2008, Vermont trở thành bang đầu tiên của nước Mỹ cấp phép cho một loại hình doanh nghiệp mới gọi là “công ty trách nhiệm hữu hạn lợi nhuận thấp” (low-profit limited liability corporation). Được gán cho cái tên L3C, thực thể này là một công ty − song không phải như chúng ta vẫn thường nghĩ. Theo cách giải thích của một báo cáo, một L3C “vận hành như một doanh nghiệp vì lợi nhuận, nó cũng tạo ra chí ít là một khoản lợi nhuận khiêm tốn, song mục tiêu chủ chốt của nó [là] mang lại những phúc

lợi xã hội to lớn.” Các bang khác ở Mỹ cũng đã rủ nhau noi gương Vermont. Chẳng hạn, một L3C tại North Carolina đang mua lại các nhà máy sản xuất đồ nội thất bị bỏ không trong vùng, nâng cấp chúng bằng cách ứng dụng các công nghệ xanh, và cho các nhà sản xuất nội thất khác thuê lại với giá thấp. Dự án này hy vọng sẽ sinh lời, song mục tiêu thực sự của nó là giúp tái sinh một ngành đang phải nhọc nhằn vật lộn để tồn tại.

Cùng lúc đó, Muhammad Yunus, người từng đạt giải Nobel Hòa bình, đã bắt tay vào tạo dựng cái mà ông gọi là “doanh nghiệp xã hội.” Đó là những công ty cũng huy động vốn, phát triển sản phẩm và bán sản phẩm trên thị trường mở song họ làm những việc này nhằm phục vụ một sứ mệnh xã hội lớn lao hơn − hoặc như cách nói của ông, “nguyên tắc tối đa hóa lợi nhuận đã được thế chỗ bằng nguyên tắc lợi ích xã hội.” Mạng lưới khu vực thứ tư (the Fourth Sector Network) tại Mỹ và Đan Mạch đang đẩy mạnh việc quảng bá cho “tổ chức vì lợi ích” − một dạng lai ghép đại diện cho một loại tổ chức mới vừa có khả năng tự duy trì hoạt động về mặt kinh tế lại vừa được kích thích bởi một mục tiêu công cộng. Một ví dụ: Mozilla, chủ thể đã đem lại cho chúng ta Firefox, cũng được cơ cấu như một tổ chức “vì lợi ích.” Và ba nhà doanh nghiệp Mỹ đã phát minh ra “Công ty B”, một danh hiệu đòi hỏi các công ty sửa đổi quy chế của mình sao cho các nhân tố kích thích ưu tiên giá trị dài hạn và tác động xã hội thay vì lợi ích kinh tế ngắn hạn.

Tất nhiên, cả các sản phẩm nguồn mở lẫn những doanh nghiệp “không chỉ hoạt động vì lợi nhuận” mà trước đó chưa ai từng nghĩ tới vẫn chưa phát triển nở rộ. Và chúng cũng sẽ không đẩy các công ty cổ phần ra bãi rác. Song sự trỗi dậy của chúng nhắn nhủ với chúng ta điều gì đó rất quan trọng về nơi chúng ta đang hướng đến. “Có một trào lưu lớn đang thành hình song vẫn chưa được nhìn nhận như một trào lưu”, một luật sư chuyên về các tổ chức vì lợi ích đã nói với tờ New York Times như vậy. Một nguyên nhân có thể là vì các doanh nghiệp truyền thống là những tổ chức tối đa hóa lợi nhuận, cách hoạt động của nó hoàn toàn tương thích với Động lực 2.0. Những chủ thể mới này lại là các tổ chức tối đa hóa mục tiêu − nó rất không phù hợp với hệ điều hành cũ vì nó phủ nhận chính những nguyên lý căn bản của hệ điều hành đó.

Cách chúng ta suy nghĩ về việc mình làm

Khi tôi dự khóa kinh tế học đầu tiên vào đầu những năm 1980, giáo sư dạy chúng tôi − một giảng viên thông minh sắc sảo với phong cách trình diễn giống hệt Patton[4] − đã giúp chúng tôi làm rõ một điểm rất quan trọng trước khi cô vẽ đường bàng quan đầu tiên lên bảng đen. Cô giải thích, kinh tế học không phải khoa học về tiền. Nó là khoa học về hành vi. Chỉ nội trong thời gian một ngày, mỗi người luôn phải tính toán chi phí và lợi ích đi liền với những hành động của mình và rồi đưa ra quyết định xem sẽ phải hành động ra sao. Các nhà kinh tế học nghiên cứu những gì con người làm, chứ không phải những gì chúng ta nói, vì chúng ta sẽ làm điều gì có lợi nhất cho bản thân. Chúng ta là những kẻ cân đong đo đếm lợi ích kinh tế của bản thân mình một cách đầy lý trí.

Khi tôi theo học luật vài năm sau đó, một quan điểm tương tự lại xuất hiện. Ngành "luật học và kinh tế học" mới thịnh thời ấy cho rằng chính vì chúng ta là những kẻ tính toán lợi ích cá nhân vô cùng xuất sắc, cho nên các luật lệ và quy định thường ngăn cản, thay vì cho phép, những kết quả hợp lý và chính xác. Tôi đã trụ lại ở trường luật với số điểm không tồi cũng nhờ khám phá ra một câu bùa chú thần diệu và mang áp dụng nó vào các bài thi: "Trong một thế giới của thông tin hoàn hảo và chi phí giao dịch thấp, các chủ thể sẽ thương lượng với nhau để đi tới một kết quả tối đa hóa của cải."

Thế rồi, khoảng một thập kỷ sau, một loạt sự kiện kỳ dị liên tiếp xảy ra khiến tôi không khỏi hoang mang về những gì mình đã làm và chịu gánh những món nợ khổng lồ để học được. Năm 2002, Quỹ Nobel đã trao giải thưởng kinh tế học cho một người thậm chí không phải là nhà kinh tế học. Và họ tặng ông ta phần thưởng cao quý nhất trong ngành chủ yếu vì ông đã phát hiện ra rằng không phải lúc nào chúng ta cũng là những kẻ tính toán lợi ích kinh tế cá nhân một cách lý trí và rằng các chủ thể thường không thương lượng để đạt đến một kết quả tối đa hóa của cải. Daniel Kahneman, nhà tâm lý học người Mỹ, đã giành giải Nobel kinh tế học năm đó cho công trình nghiên cứu mà ông thực hiện cùng Amos Tversky − một người Israel, đã giúp tạo ra một sự thay đổi cưỡng bức trong cách chúng ta suy nghĩ về việc mình làm. Và một trong những ý nghĩa ngầm ẩn

của lối tư duy mới này là nó đặt ra nghi vấn đối với rất nhiều giả định của Động lực 2.0.

Kahneman cùng nhiều nhà nghiên cứu khác thuộc chuyên ngành kinh tế học hành vi đều đồng tình với giáo sư của tôi ở điểm kinh tế học là khoa học về hành vi kinh tế của con người. Họ chỉ ra rằng chúng ta đã quá chú trọng đến phần kinh tế mà chưa quan tâm đầy đủ đến phần con người. Con người với đầu óc tính toán siêu lý trí đó không có thật. Anh ta chỉ là một sự hư cấu tiện lợi mà thôi.

Mời bạn hãy cùng tôi chơi một trò chơi, rồi tôi sẽ cố gắng minh họa cho quan điểm nói trên. Giả sử có ai đó đưa tôi 10 đô-la và bảo tôi hãy chia số tiền đó cho bạn − một phần, tất cả, hoặc không đồng nào cả. Nếu bạn chấp nhận đề nghị của tôi, cả hai chúng ta đều được giữ lại món tiền. Nếu bạn từ chối, thì cả hai chúng ta đều ra về tay trắng. Nếu tôi đưa bạn 6 đô-la (tôi chỉ giữ lại 4 đôla), liệu bạn có lấy không? Chắc chắn là có. Nếu tôi đưa bạn 5 đô-la, có lẽ bạn vẫn lấy. Nhưng nếu tôi đưa bạn 2 đô-la thì sao? Bạn có lấy không? Trong một thí nghiệm được thực hiện tương tự trên khắp thế giới, đa phần mọi người từ chối những số tiền đề nghị có giá trị 2 đô-la hoặc ít hơn. Nếu xét trên phương diện tối đa hóa của cải, đó là một quyết định rất không hợp lý. Nếu bạn lấy 2 đô-la mà tôi đưa, bạn sẽ có thêm 2 đô-la. Nếu bạn từ chối, bạn chẳng có đồng nào cả. Chiếc máy tính nhận thức trong bạn biết rõ là hai lớn hơn không − song vì bạn là một con người, niềm tin về hành động chơi đẹp hoặc khao khát muốn trả thù hoặc cơn cáu giận thô mộc của bạn đã lấn át nó.

Trong đời thực, hành vi của chúng ta còn phức tạp hơn gấp vạn lần so với mức sách giáo khoa cho phép và thường phủ nhận quan điểm cho rằng bản chất của chúng ta là thuần túy lý trí. Chúng ta không dành dụm đủ tiền cho lúc hưu trí mặc dù việc đó hiển nhiên phục vụ cho lợi ích kinh tế của mình. Chúng ta cứ cố bám riết lấy những khoản đầu tư tồi lâu hơn mức mình nên làm, chỉ bởi chúng ta thấy đau lòng xót ruột vì mất tiền hơn nhiều so với niềm vui kiếm được khoản tiền có giá trị tương đương. Thử cho chúng ta chọn giữa hai chiếc ti vi; chúng ta sẽ lấy cái này; nhưng cứ thêm một tùy chọn thứ ba chẳng mấy liên quan, thì ta lại lấy cái khác. Nói tóm lại, chúng ta không hề lý trí − và đó là điều hoàn toàn có thể dự đoán được, như ý kiến của nhà kinh tế học Dan Ariely, tác giả của Phi lý

trí (Predictably Irrational), cuốn sách mang lại một cái nhìn toàn cảnh thú vị và hấp dẫn về kinh tế học hành vi.

Điểm phiền toái đối với các mục tiêu của chúng ta là ở chỗ Động lực 2.0 giả định rằng chúng ta là những kẻ tối đa hóa của cải một cách máy móc giống như những gì tôi đã được dạy cách đây vài thập kỷ. Thực chất, cơ sở của các biện pháp kích thích ngoại sinh là giả thiết chúng ta luôn phản ứng với chúng một cách lý trí. Song thậm chí đa phần các nhà kinh tế học cũng không còn tin vào quan điểm này nữa. Đôi khi, những nhân tố khuyến khích đó vẫn phát huy tác dụng. Thường là không. Và trong nhiều trường hợp, chúng còn gây ra những thiệt hại ngoài ý muốn. Nói tóm lại, cách thức mới mà các nhà kinh tế học suy nghĩ về việc chúng ta làm khó có thể tương thích với Động lực 2.0.

Hơn nữa, nếu con người hành động vì những lý do ngớ ngẩn, lỗi thời, thì tại sao chúng ta lại không thể hành động vì những lý do lớn lao, cao đẹp? Nếu chúng ta là phi lý trí theo cách có thể dự báo được − và rõ ràng là thế − thì tại sao chúng ta lại không thể kiệt xuất theo cách có thể dự báo được?

Nếu nói như vậy có vẻ quá cường điệu, thì hãy thử nghĩ đến một trong vô vàn những hành vi kỳ quặc của chúng ta mà xem. Chúng ta từ bỏ những công việc lương cao bổng hậu để nhận những công việc với mức lương chết đói song lại có mục đích rõ ràng hơn. Chúng ta tập luyện miệt mài những ngày cuối tuần để chơi clarinet cho thật hay dù chẳng mong hòng kiếm được đồng nào (Động lực 2.0) hay quyến rũ được một “đối tác” (Động lực 1.0) từ việc làm này. Chúng ta vẫn say sưa với các trò thách đố mặc dù không được thưởng nho khô hay được trả ít tiền nếu giải được chúng.

Một số học giả đã mở rộng phạm vi của kinh tế học hành vi để bao quát cả những quan điểm nói trên. Người nổi tiếng nhất trong số đó phải kể đến Bruno Frey, nhà kinh tế học tại Đại học Zurich. Như mọi nhà kinh tế học hành vi khác, ông đã tích cực kêu gọi chúng ta vượt ra khỏi tư tưởng Homo Oeconomicus (con người kinh tế, hay con robot tối đa hóa của cải hư cấu). Song sự mở mang của ông lại đi theo một hướng hơi khác − tới thứ mà ông gọi là Homo Oeconomicus Maturus (hay con người kinh tế trưởng thành). Theo ông, hình mẫu này “’trưởng thành’ hơn ở chỗ anh ta được phú cho

một cấu trúc động lực tinh tế hơn.” Nói cách khác, để thấu triệt hành vi kinh tế của con người, chúng ta phải làm quen dần với một quan điểm trái ngược hẳn với Động lực 2.0. Như Frey đã viết: “Động lực nội tại có một tầm quan trọng đặc biệt đối với tất cả các hoạt động kinh tế. Thật không thể tưởng tượng nổi nếu con người chỉ bị thúc đẩy hoàn toàn hoặc chủ yếu bởi các động lực ngoại sinh.”

Cách chúng ta làm việc mình làm

Nếu bạn đang quản lý những người khác, hãy lén nhòm qua vai mình xem. Có một bóng ma đang lẩn quất sau lưng bạn đấy. Tên ông ta là Frederick Winslow Taylor − bạn còn nhớ người chúng ta đã gặp ở chương trước chứ? − và ông ta đang thì thầm vào tai bạn. "Công việc", Taylor khẽ lầm rầm, "về cơ bản bao gồm những nhiệm vụ đơn giản, không có gì đặc biệt thú vị. Cách duy nhất để bắt người khác thực hiện nó là khuyến khích họ bằng phương pháp đúng và giám sát họ cẩn thận." Những năm đầu của thập niên 1900, quan điểm của Taylor cũng có lý. Ngày nay, ở nhiều nơi trên thế giới, nó đã kém đúng đắn hơn nhiều. Phải, đối với một số người, công việc vẫn chỉ là một thói quen, không có tính thử thách và được dẫn dắt bởi những người khác. Song với một lượng người đông đảo, thì công việc đã trở nên phức tạp hơn, thú vị hơn và có tính tự chủ hơn. Loại công việc đó đặt ra một thách thức trực diện đối với những giả định của Động lực 2.0.

Hãy khởi đầu với tính phức tạp. Các nhà khoa học hành vi thường phân chia những gì chúng ta làm liên quan đến công việc hoặc học tập ở trường thành hai loại: "thuật toán" và "tự nghiệm." Một nhiệm vụ kiểu thuật toán là nhiệm vụ trong đó bạn phải tuân theo một loạt các chỉ dẫn có sẵn để đi đến kết luận trên một con đường duy nhất dẫn. Tức là có một thuật toán giúp giải quyết nó. Một nhiệm vụ kiểu tự nghiệm lại hoàn toàn trái ngược. Chính vì không tồn tại một thuật toán nào cho nó, nên bạn phải thử các khả năng và tự xây dựng một giải pháp mới. Làm việc ở vị trí nhân viên thu ngân của một cửa hàng tạp hóa về cơ bản mang tính thuật toán. Bạn chủ yếu làm đi làm lại những công việc giống nhau theo một cách nhất định. Xây dựng một chiến dịch quảng cáo lại mang nặng tính tự nghiệm. Bạn phải đưa ra được thứ gì đó mới mẻ.

Suốt thế kỷ XX, hầu hết các công việc đều mang tính thuật toán – và đó không chỉ là những công việc đòi hỏi bạn phải đứng xoay đinh vặn ốc theo đúng một cách từ sáng chí tối đâu. Ngay cả khi chúng ta chuyển từ công việc lao động chân tay sang công việc lao động trí óc thì những nhiệm vụ ta phải hoàn thành thường vẫn mang tính tập quán. Tức là, chúng ta có thể cô đọng phần lớn những gì mình làm – thuộc lĩnh vực kế toán, luật, lập trình máy vi tính, và những ngành

khác nữa – trong một bản tóm tắt, một bản vẽ kỹ thuật, một công thức, hay một loạt các bước để dẫn tới kết quả đúng. Song ngày nay, ở hầu hết các vùng tại Bắc Mỹ, Tây Âu, Nhật, Hàn Quốc và Australia, những công việc lao động trí óc có tính tập quán đang dần biến mất. Chúng đua nhau chạy sang nước ngoài, tới những nơi có chi phí thực hiện rẻ mạt nhất. Ở Ấn Độ, Bulgaria, Philippines và các quốc gia khác, công nhân được trả lương thấp hơn đảm nhận quá trình chạy các thuật toán, tìm ra câu trả lời đúng và lập tức chuyển nó từ máy vi tính của mình sang cho ai đó sống cách anh ta chừng sáu nghìn dặm.

Song thuê làm ở nước ngoài chỉ tạo ra một áp lực cho các công việc tự động hóa, gắn liền với các lề luật, quy tắc nhàm chán. Cũng giống như máy xúc và máy nâng đã thay thế lao động chân tay đơn giản, máy vi tính đang từng bước thay thế lao động trí óc đơn giản. Vì vậy mặc dù trào lưu thuê làm bên ngoài mới chỉ bắt đầu nở rộ, song các phần mềm đã có thể hoàn thành rất nhiều chức năng chuyên môn dựa trên các quy tắc có sẵn tốt hơn, nhanh hơn và rẻ hơn so với chúng ta. Điều đó có nghĩa là ông anh họ của bạn có thể có chứng chỉ CPA[5] giắt lưng đấy, nhưng nếu chỉ chủ yếu làm các công việc có tính tập quán, thì anh ta sẽ phải đối mặt với sức ép cạnh tranh không chỉ từ các nhân viên kế toán nhận mức lương 500 đô-la một tháng ở Manila thôi đâu, mà còn từ các chương trình tính thuế mà bất kỳ ai cũng có thể tải xuống máy vi tính của mình chỉ với 30 đô-la. Hãng tư vấn McKinsey & Co. đã ước tính rằng tại nước Mỹ, chỉ có 30% tăng trưởng việc làm đến từ mảng công việc thuật toán, 70% còn lại đến từ mảng công việc tự nghiệm. Một nguyên do căn cốt: Công việc có tính tập quán có thể được thuê ngoài hoặc tự động hóa; còn với công việc có tính phi tập quán, cảm tính hoặc nghệ thuật, nhìn chung khó có thể vận dụng cách làm nói trên.

Nội hàm của động lực rất rộng lớn. Các nhà nghiên cứu như Teresa Amabile thuộc Trường kinh doanh Harvard đã phát hiện ra rằng những phần thưởng và hình phạt ngoại sinh – củ cà rốt và cây gậy – có thể phát huy hiệu quả đáng kể đối với những nhiệm vụ thuật toán. Song chúng có thể gây tổn hại ghê gớm nếu được dùng cho các nhiệm vụ tự nghiệm. Những kiểu thách thức như vậy – giải quyết những vấn đề mới mẻ hoặc sáng tạo ra thứ gì đó mà thế giới

không biết nó đang bỏ qua – phụ thuộc chặt chẽ vào động lực thứ ba của Harlow. Amabile gọi đó là nguyên lý động lực nội tại của quá trình sáng tạo, nguyên lý này cho rằng: "Động lực nội tại rất có lợi cho sáng tạo; còn động lực ngoại sinh mang tính kiểm soát rất có hại cho sáng tạo." Nói cách khác, những nguyên lý trung tâm của Động lực 2.0 thực chất có thể làm suy kém quá trình thực thi những công việc sáng tạo, tự nghiệm mà các nền kinh tế hiện đại đang phải trông cậy rất nhiều.

Phần vì các công việc đã trở nên sáng tạo hơn và kém máy móc hơn, thêm nữa, nó cũng đang trở nên thú vị hơn. Thực tế đó lại càng "làm khó" các giả định của Động lực 2.0. Hệ điều hành này dựa trên niềm tin rằng công việc căn bản không thú vị − chính vì lý do này mà chúng ta phải mang các phần thưởng ra dỗ dành họ và dùng hình phạt để đe nẹt họ. Nhà tâm lý học Mihaly Csikszentmihalyi, người chúng ta sẽ gặp lại ở chương 5, đã khám phá ra một điều bất ngờ, đó là nhiều người bày tỏ rằng họ dễ đạt tới "những trải nghiệm đỉnh điểm" khi làm việc hơn là khi nghỉ ngơi. Song nếu công việc càng ngày càng trở nên lý thú với nhiều người hơn, thì những biện pháp khích lệ ngoại sinh nằm ở cốt lõi của Động lực 2.0. lại thành ra ít cần thiết hơn. Tệ hơn nữa, như Deci đã bắt đầu phát hiện ra từ cách đây bốn chục năm, thì việc đặt thêm một số loại phần thưởng ngoại sinh nhất định vào các nhiệm vụ vốn đã lý thú sẵn lại thường bào mòn động lực và làm giảm sút năng lực làm việc.

Một lần nữa, một số khái niệm nền tảng đột nhiên trở nên kém vững chắc. Hãy thử xét ví dụ kỳ lạ về những kỳ nghỉ học nghề (Vocation Vacation). Ở đây mọi người sẽ bỏ ra những đồng tiền mà mình đã đổ mồ hôi, sôi nước mắt mới kiếm được… đổi lại là được làm một công việc khác. Họ dành thời gian nghỉ ngơi để thử sức ở những lĩnh vực như: trở thành một đầu bếp, điều hành một cửa hàng bán xe đạp hoặc quản lý một trại cứu hộ động vật. Sự bùng nổ của ngành kinh doanh này, cũng như nhiều kiểu dự án lạ lùng khác cho thấy rằng công việc − thứ mà các nhà kinh tế học vẫn luôn coi là một "đối tượng phi thỏa dụng" (thứ chúng ta thường né tránh, trừ phi được trả tiền để thực hiện), lại đang trở thành một "đối tượng thỏa dụng" (thứ chúng ta cố gắng theo đuổi dù không thu được một sự bồi đền hữu hình nào).

Cuối cùng, vì công việc bị cho là thứ nhàm chán, nên Động lực 2.0 nhấn mạnh rằng con người cần phải được giám sát chặt chẽ để không trở nên chây lười. Ngay cả quan điểm này cũng ngày càng ít xác đáng hơn và xét trên nhiều phương diện, ít có khả năng xảy ra hơn. Ví dụ, tính riêng nước Mỹ hiện nay đã có hơn 18 triệu đơn vị mà Phòng thống kê Mỹ gọi là “doanh nghiệp không có chủ” – là những doanh nghiệp không có một nhân viên làm công ăn lương nào cả. Vì những người làm trong các doanh nghiệp này không có thuộc cấp nào, cũng như không có sếp nào trên quyền mình, nên cũng chẳng có ai để quản lý hay khuyến khích họ cả. Họ phải tự dẫn dắt bản thân.

Cả những người về lý không làm việc cho chính mình cũng vậy. Tại Mỹ, 33,7 triệu người làm việc từ xa ít nhất một ngày trong năm và 14,7 triệu người làm việc này hàng ngày. Thực tế đó đặt một tỷ lệ lớn lực lượng lao động ngoài tầm “soi” của nhà quản lý, buộc họ phải tự điều tiết công việc của mình. Và kể cả nếu các tổ chức không lựa chọn những biện pháp quản trị kiểu đó, thì nhìn chung càng ngày chúng lại càng bớt mang nặng tính cấp bậc hơn. Trong một nỗ lực nhằm cắt giảm chi phí, tổ chức đã “xén” bớt những lớp đệm ở giữa quá cồng kềnh. Như vậy các nhà quản trị phải giám sát một số lượng lớn các nhân viên, do đó, họ khó có thể đi sâu đi sát từng người một.

Khi cơ cấu tổ chức bị “phẳng hóa”, các công ty cần những con người biết tự thúc đẩy bản thân. Nó buộc nhiều tổ chức phải biến hóa cho giống với, ừm, Wikipedia hơn. Không có ai “quản lý” các thành viên của Wikipedia cả. Không có ai ngồi nghĩ cách “kích thích” họ. Đó là nguyên nhân giúp Wikipedia thành công. Những công việc mang tính tập quán, không-thú-vị-lắm đòi hỏi phải có sự điều khiển; những công việc phi tập quán, thú vị lại phụ thuộc vào khả năng tự dẫn hướng. Lãnh đạo của một doanh nghiệp, ông xin được giấu tên, đã tóm lược lại bằng một câu rất giản dị. Khi tiến hành phỏng vấn tuyển dụng nhân sự, ông nói với nhân viên tiềm năng rằng: “Nếu anh cần có tôi để khuyến khích mình, thì có lẽ tôi không muốn thuê anh đâu.”

TÓM LẠI, Động lực 2.0 vấp phải ba vấn đề bất tương thích. Nó không khớp với cách rất nhiều mô hình kinh doanh mới đang tổ

chức những việc chúng ta làm – vì chúng ta là những kẻ tối đa hóa mục tiêu được thúc đẩy bởi các động lực nội tại, chứ không chỉ đơn thuần là những kẻ tối đa hóa lợi nhuận chịu sự chi phối của các kích thích ngoại sinh. Nó không hợp với cách suy nghĩ của kinh tế học thế kỷ XXI về những gì chúng ta làm – vì cuối cùng các nhà kinh tế học cũng nhận ra rằng chúng ta là những con người hoàn chỉnh, chứ không phải những con robot kinh tế tư duy một chiều. Và có lẽ quan trọng nhất là nó khó lòng hòa hợp với phần lớn những gì chúng ta đang làm nơi công sở – vì với rất nhiều người hiện nay, công việc thường là thứ đậm tính sáng tạo, thú vị, phụ thuộc vào sự điều tiết của cá nhân mình hơn là những thói quen nhàm chán, tẻ nhạt, và phải được người khác dẫn dắt. Cộng gộp lại, các vấn đề bất tương thích nói trên cảnh báo rằng hệ điều hành động lực của chúng ta bắt đầu có dấu hiệu trục trặc.

Song để xác định được đâu là hệ điều hành mới cần xây dựng, chúng ta không thể bỏ qua một bước thiết yếu, đó là tìm hiểu về những lỗi sai.

2. Bảy lý do khiến phương pháp củ cà rốt và cây gậy (thường) không phát huy tác dụng…

Một vật thể đang chuyển động sẽ tiếp tục chuyển động, và một vật thể đang đứng yên sẽ tiếp tục đứng yên, trừ phi nó bị tác động bởi một ngoại lực.

Đó là định luật đầu tiên của Newton về chuyển động. Cũng như các định luật khác của Newton, định luật này duyên dáng mà giản dị – đó chính là một phần không nhỏ làm nên sức mạnh của nó. Ngay cả những người như tôi − những học sinh phải vất vả lắm mới qua được cửa ải môn vật lý thời trung học, cũng có thể hiểu được và vận dụng nó để giải thích các hiện tượng trong đời sống.

Động lực 2.0 cũng tương tự như vậy. Cốt lõi của nó là hai tư tưởng duyên dáng và giản dị:

Tưởng thưởng cho một hành động sẽ giúp bạn nhận được thêm hành động đó. Trừng phạt một hành động lại giúp bạn giảm bớt hành động đó.

Và cũng như những nguyên lý của Newton có thể giúp chúng ta lý giải môi trường vật chất hoặc mô tả con đường di chuyển của một quả bóng bị ném đi, các nguyên lý của Động lực 2.0 cũng có thể giúp chúng ta thấu triệt các bối cảnh xã hội quanh mình và tiên đoán được quỹ đạo vận động của hành vi con người.

Song ở cấp độ hạ nguyên tử, vật lý học trường phái Newton lại tỏ ra không còn đúng đắn nữa. Ở đó – trong xứ sở của những hạt cơ bản, hạt quark và con mèo của Schrodinger[6] − mọi vật trở nên dị thường. Tính hợp lý tuyệt vời của Isaac Newton đã dọn đường cho tính bất khả lượng kỳ quặc của Lewis Carroll. Động lực 2.0 cũng tương tự như vậy nếu xét trên bình diện này. Khi phần thưởng và hình phạt chạm trán động lực thứ ba của chúng ta, dường như có thứ gì đó na ná như cơ học lượng tử hành vi bắt đầu xuất hiện và chi phối tình hình, rồi những điều kỳ quặc xảy ra.

Tất nhiên, xuất phát điểm của bất kỳ một cuộc thảo luận nào xoay quanh vấn đề động lực nơi công sở đều là một thực tế giản dị của cuộc sống: Con người phải kiếm tiền để nuôi thân. Lương, tiền công theo hợp đồng, một số loại phúc lợi, vài món phụ cấp là những thứ mà tôi gọi là “phần thưởng cơ sở.” Nếu phần thưởng cơ sở của một

người không thỏa đáng hoặc không hợp lý, thì sự tập trung chú ý của người đó sẽ dồn cả vào tình trạng bất công mà mình phải chịu hoặc nỗi lo lắng về hoàn cảnh của bản thân. Bạn sẽ không thấy được tính khả lượng của động cơ ngoại sinh cũng như sự kỳ quặc của động lực nội tại. Nói chung ở cấp độ này, bạn hầu như chẳng nhìn ra nổi tăm hơi của động lực ở đâu cả.

Song một khi chúng ta đã vượt qua cái ngưỡng ấy, thì củ cà rốt và cây gậy có thể đem lại kết quả hoàn toàn trái ngược với mục tiêu ban đầu của nó. Các cơ chế được thiết lập để tăng cường sức mạnh của động lực có thể gây suy yếu chính động lực. Những thủ thuật nhằm khơi gợi tính sáng tạo có thể làm thui chột năng lực sáng tạo. Những chương trình hướng tới khuyến khích các phẩm chất tốt có thể khiến chúng biến mất. Trong khi đó, thay vì kiềm chế bớt hành vi tiêu cực, các phần thưởng và hình phạt lại thường tháo cũi sổ lồng cho nó – và tạo ra mảnh đất màu mỡ cho gian dối, nghiện ngập và lối tư duy thiển cận tha hồ sinh sôi nảy nở.

Điều này quả thật rất kỳ quặc. Và nó cũng không đúng với mọi hoàn cảnh (chúng ta sẽ tìm hiểu thêm ở chương sau). Song như thí nghiệm trò ghép hình Soma của Edward Deci đã chứng minh, rất nhiều biện pháp mà chúng ta vẫn thừa nhận là hiệu quả lại sản sinh ra những kết quả khác thường: chúng mang về cho ta ít hơn những thứ ta muốn − và những thứ ta không muốn nhiều hơn. Đó là những lỗi sai tồn tại trong Động lực 2.0. Và chúng phát lộ bất cứ khi nào chúng ta hứa hẹn về những đồng rupee ở Ấn Độ, phạt tiền shekel ở Israel, rút máu ở Thụy Điển, hay vẽ chân dung ở Chicago.

Ít thứ chúng ta muốn hơn

Một trong những cảnh huống có sức sống lâu bền nhất trong nền văn học Mỹ lại đem tới một bài học quý giá về động lực thúc đẩy con người. Ở Chương 2 cuốn tiểu thuyết Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer (The Adventures of Tom Sawyer) của Mark Twain, Tom phải đối mặt với một nhiệm vụ khủng khiếp: sơn trắng toàn bộ 75 mét vuông hàng rào cho dì Polly. Nó không chỉ bị choáng váng trước công việc mình bị giao phó: “Cuộc sống đối với nó dường như rỗng tuếch và tồn tại chỉ là một gánh nặng”, Twain đã viết.

Song ngay khi hầu như mọi hy vọng của Tom đã tiêu tan, “một ý tưởng thần tình, số dách” lóe lên trong óc nó. Khi thằng Ben bạn nó thong thả bước tới và buông lời chế nhạo Tom vì tình cảnh thê thảm của nó, Tom làm bộ rất khéo. “Quét vôi lên hàng rào chẳng phải là một việc vặt đáng chán”, nó tuyên bố. Đó là một đặc quyền tuyệt vời − một nguồn, e hèm, động lực nội tại. Công việc đó hấp dẫn đến mức khi Ben xin được thử vài đường chổi, Tom chối phắt. Nó chẳng chịu động tâm cho tới khi Ben hối lộ nó quả táo để đổi lấy cơ hội ấy.

Chẳng mấy chốc lại có thêm nhiều thằng bé chạy tới, đứa nào cũng rơi vào cái bẫy của Tom và kết quả là cả bọn xúm xít lại cùng sơn cái hàng rào − tới mấy lần liền − thay cho Tom. Từ trích đoạn này, Twain đã rút ra một nguyên lý động lực mấu chốt, cụ thể là “Công việc bao gồm bất cứ thứ gì người ta bị BUỘC phải làm và Chơi bao gồm bất cứ thứ gì người ta không bị buộc phải làm.”[7] Ông viết tiếp:

> “*Có những quý ông giàu sang ở Anh đi xe tứ mã với xà ích riêng hai mươi hay ba mươi dặm chỉ trong một ngày vào mùa hè, bởi vì cái đặc quyền ấy khiến họ tốn kém một khoản không nhỏ; song nếu họ được trả lương để làm chuyện đó, nó sẽ biến thành công việc và họ sẽ bỏ ngay*.”

Nói cách khác, phần thưởng có thể tạo ra hiệu ứng giống một thứ thuốc phép hành vi dị thường: Nó có thể biến một nhiệm vụ thú vị thành một sự khổ sai. Chúng có thể biến trò chơi thành công việc. Và bằng cách tiêu diệt những động lực nội tại, nó có thể lần lượt xô đổ năng lực làm việc, óc sáng tạo, và thậm chí là những hành vi trung thực hệt như những quân cờ domino vậy. Ta gọi nó là Hiệu ứng Sawyer. Một loạt những thí nghiệm hấp dẫn được thực hiện

trên khắp thế giới đã giúp hé lộ bốn địa hạt mà hiệu ứng này phát huy tác dụng − và một lần nữa phơi bày tình trạng bất cân xứng giữa những gì khoa học biết với những gì doanh nghiệp làm.

Động lực nội tại

Các nhà khoa học hành vi như Deci đã bắt đầu khám phá ra Hiệu ứng Sawyer từ cách đây gần bốn mươi năm, mặc dù họ không sử dụng thuật ngữ này. Thay vào đó, họ gọi những hậu quả dị thường của các yếu tố kích thích ngoại sinh là “các chi phí tiềm ẩn của phần thưởng.” Thực ra, đó là tiêu đề của cuốn sách đầu tiên viết về đề tài này – một tài liệu nghiên cứu xuất bản năm 1978 được biên tập bởi hai nhà tâm lý học Mark Lepper và David Greene.

Một trong những nghiên cứu đầu tiên của Lepper và Greene (được tiến hành cùng một đồng nghiệp nữa, Robert Nisbett) đã trở thành một công trình kinh điển trong ngành và được xếp vào hàng ngũ những bài viết được trích dẫn nhiều nhất trong kho tàng dữ liệu về đề tài động lực. Trong vài ngày, ba nhà nghiên cứu quan sát một lớp học gồm các trẻ chưa đến tuổi đi học và xác định những em nào dành thời gian “chơi tự do” của mình cho trò tô vẽ. Sau đó, họ thiết lập một thí nghiệm để kiểm tra hiệu ứng của việc tưởng thưởng cho một hoạt động mà các trẻ đó rõ ràng rất yêu thích.

Các nhà nghiên cứu chia lũ trẻ ra thành ba nhóm. Nhóm thứ nhất là nhóm “phần thưởng được mong đợi.” Họ cho từng trẻ xem một giấy khen “Người chơi giỏi” – được trang trí bằng một dải ruy băng xanh thẫm và có phần ghi tên của trẻ − rồi hỏi xem em đó có muốn vẽ để nhận giải thưởng này hay không. Nhóm thứ hai là nhóm “phần thưởng không mong đợi.” Các nhà nghiên cứu chỉ hỏi các trẻ này xem các em có muốn vẽ không. Nếu chúng quyết định vẽ, thì khi thời gian chơi kết thúc, các nhà nghiên cứu sẽ tặng cho mỗi trẻ một giấy khen “Người chơi giỏi.” Nhóm thứ ba là nhóm “không có phần thưởng.” Các nhà nghiên cứu hỏi đám trẻ xem các em có muốn vẽ không, song họ không hứa sẽ tặng các em giấy khen cũng như không trao cho chúng tờ giấy khen nào vào cuối buổi.

Hai tuần sau, tại lớp học, các giáo viên phát giấy và bút cho từng em trong thời gian chơi tự do trong khi các nhà nghiên cứu bí mật theo dõi chúng. Những em nằm trong nhóm “phần thưởng không mong đợi” và “không có phần thưởng” vẫn vẽ nhiều như thế, với vẻ thích thú không suy suyển, hệt như trước thí nghiệm. Song những em ở nhóm thứ nhất – những em đã mong đợi và sau đó được nhận phần thưởng – thì lại tỏ ra không mấy hào hứng và dành ít thời gian

để vẽ hơn. Hiệu ứng Sawyer đã xuất hiện. Thậm chí sau khi hai tuần đã trôi qua, những phần thưởng quyến rũ kia – vốn rất phổ biến trong các lớp học và giảng đường – vẫn có tác dụng biến trò chơi thành công việc.

Cần phải làm rõ một điểm rằng bản thân các phần thưởng không phải lúc nào cũng bào mòn hứng thú của lũ trẻ. Hãy nhớ là: Khi bọn trẻ không mong nhận được phần thưởng, thì việc được thưởng cũng không tác động mấy đến động lực nội tại của trẻ. Chỉ có những phần thưởng tùy thuộc – nếu bạn làm việc này, bạn sẽ nhận được thứ kia – mới gây ra hiệu ứng tiêu cực. Tại sao? Các phần thưởng "nếu − thì" tước mất của con người một phần quyền tự quyết. Giống như những quý ông đi xe ngựa vì tiền thay vì thú vui, họ không còn nắm quyền kiểm soát hoàn toàn đối với cuộc sống của mình nữa. Và điều đó có thể làm thủng một cái lỗ nhỏ dưới đáy chiếc xô động lực của họ, khiến tất cả niềm vui thích gắn liền với hoạt động này theo đó mà cạn kiệt dần dần.

Lepper và Greene đã thu được kết quả giống hệt với một số thí nghiệm thực hiện sau này với đối tượng là trẻ em. Thời gian trôi qua, các nhà nghiên cứu khác cũng thu về kết quả tương tự ở người lớn. Hết lần này đến lần khác, họ khám phá ra rằng các phần thưởng ngoại sinh – nhất là các phần thưởng "nếu – thì", phần thưởng được mong đợi và phần thưởng có tính tùy thuộc – có khả năng bóp chết động lực thứ ba.

Những kiến thức mới mẻ này đã gây ra nhiều tranh cãi – rốt cục, nó đặt ra nghi vấn đối với một biện pháp đã được hầu hết các trường học và công ty áp dụng rộng rãi – đến mức vào năm 1999, Deci cùng hai đồng nghiệp khác phải phân tích lại kết quả gần ba thập kỷ nghiên cứu về đề tài nói trên để chứng thực các phát hiện đã thu được. "Quá trình cân nhắc cẩn trọng các hiệu ứng của phần thưởng được báo cáo trong 128 thí nghiệm đưa ra kết luận rằng các phần thưởng hữu hình có xu hướng tạo ra hiệu ứng tiêu cực rõ rệt đối với động lực nội tại", họ quả quyết. "Khi các tổ chức – chẳng hạn như các gia đình, trường học, doanh nghiệp, và đội tuyển thể thao – tập trung vào ngắn hạn và chọn cách kiểm soát hành vi của con người", thì trong dài hạn họ lại gây thiệt hại không nhỏ.

Nếu bạn khuyến khích con trẻ học toán bằng cách trả tiền cho mỗi bài tập mà nó hoàn thành – đứa trẻ gần như chắc chắn sẽ trở nên hăng hái hơn trong ngắn hạn song trong dài hạn, nó sẽ đánh mất dần hứng thú với môn toán. Hay thử chọn một nhà thiết kế kiểu dáng công nghiệp vốn rất yêu nghề và cố gắng giúp anh ta làm tốt hơn nữa thông qua việc điều chỉnh lương thưởng của anh ta theo sản phẩm xuất sắc – chắc chắn anh ta sẽ làm việc như điên trong ngắn hạn, song trong dài hạn, anh ta sẽ bớt mặn mà với công việc của mình hơn. Như trong một giáo trình về khoa học hành vi hàng đầu đã viết, "Con người sử dụng các phần thưởng với mong muốn thu lợi từ việc thúc đẩy động lực và hành vi của người khác, song khi làm như vậy, họ thường gây ra sự tốn kém vô hình và vô tình làm xói mòn động lực nội tại của đối tượng trước hành động đó."

Đây là một trong những phát hiện thiết thực nhất trong lĩnh vực khoa học xã hội – đồng thời cũng là một trong những phát hiện bị phớt lờ nhiều nhất. Chúng ta vẫn ngoan cố đòi thúc đẩy con người bằng cách này bất chấp sự lao tâm khổ tứ của một số nhà tuyên truyền uyên bác và tâm huyết – đặc biệt phải kể đến Alfie Kohn, tác giả cuốn sách với những tư tưởng đi trước thời đại xuất bản năm 1993, Bị trừng phạt bằng phần thưởng (Punished by Rewards), một bản cáo trạng hùng hồn về những tác động tai hại của các yếu tố khuyến khích ngoại sinh. Có lẽ, chúng ta sợ phải từ bỏ Động lực 2.0, dù rằng nó chứa đầy những khiếm khuyết hiển nhiên. Có lẽ chúng ta không thể nắn suy nghĩ của mình theo thứ cơ học lượng tử kỳ dị của động lực nội tại.

Hoặc có thể còn tồn tại một lý do khác chính đáng hơn. Kể cả những phần thưởng "nếu − thì" sặc mùi kiểm soát kia có đánh thức Hiệu ứng Sawyer và bóp nghẹt động lực thứ ba đi nữa, song có lẽ chúng thực sự khiến con người làm việc tốt hơn. Nếu điều đó đúng thì có lẽ chúng không xấu đến thế. Vậy thử hỏi xem: Liệu các phần thưởng ngoại sinh có cải thiện năng lực làm việc không? Bốn nhà kinh tế học bèn lặn lội sang tận Ấn Độ để tìm câu trả lời. Một trong những khó khăn đặt ra với các thí nghiệm phòng kín nhằm kiểm tra tác động của các yếu tố kích thích ngoại sinh như tiền mặt chính là chi phí. Nếu bạn định trả tiền để người khác làm việc, bạn sẽ phải đưa cho họ một món tiền đáng kể. Ở Mỹ hay châu Âu, những nơi có mức sống cao, thì một món tiền đáng kể nhân với hàng chục người

tham gia sẽ biến thành một cái hóa đơn khổng lồ đè lên vai các nhà khoa học hành vi của chúng ta.

Vì muốn giải quyết vấn đề này, một nhóm bốn nhà kinh tế học – có cả sự góp mặt của Dan Ariely, người tôi sẽ nhắc đến ở chương cuối – đã mở cơ sở nghiên cứu ở Madurai, Ấn Độ, để đo lường những hiệu ứng của các yếu tố kích thích ngoại sinh đối với năng lực làm việc. Chi phí sinh hoạt ở các vùng nông thôn Ấn Độ rẻ mạt hơn nhiều so với ở Bắc Mỹ, nhờ đó, các nhà nghiên cứu có thể đưa ra mức thưởng khá cao mà không lo bị phá sản.

Họ thuê 87 người tham gia chơi vài trò chơi đòi hỏi các kỹ năng vận động, óc sáng tạo, hoặc sự tập trung – ví dụ, ném những quả bóng tennis vào một mục tiêu, sắp xếp lại một nhóm chữ cái đã bị đảo lộn, nhắc lại một dãy số. Để kiểm tra sức mạnh của các yếu tố khuyến khích, bài thí nghiệm đặt ra ba loại phần thưởng tương ứng với những kết quả thực hiện nhất định.

Một phần ba số người tham gia được nhận giải thưởng nhỏ − 4 rupee (theo thời giá hồi đó, món tiền này tương đương với 50 cent Mỹ và bằng một ngày công lao động ở Madurai) cho thành tích của mình. Một phần ba số người được nhận giải thưởng trung bình – 40 rupee (khoảng 5 đô-la, bằng tiền công của hai tuần). Và một phần ba còn lại có thể nhận được một giải thưởng rất lớn – 400 rupee (khoảng 50 đô-la, bằng tiền công của gần năm tháng).

Điều gì đã xảy ra? Liệu quy mô của giải thưởng có dự báo được chất lượng của thành tích hay không?

Có. Nhưng không phải theo cách bạn vẫn nghĩ. Hóa ra, những người được tặng món tiền cỡ trung bình chẳng chơi tốt hơn những người được nhận món tiền nhỏ là bao. Còn nhóm được khuyến khích bằng siêu giải thưởng 400 rupee thì sao? Họ chơi kém nhất trong các nhóm. Xét trên hầu hết mọi phương diện, họ đều kém xa những thành viên thuộc nhóm giải thưởng thấp và giải thưởng trung bình. Trong bản báo cáo kết quả trình lên Ngân hàng Dự trữ Liên bang Boston, các nhà nghiên cứu viết: “Tại tám trong số chín nhiệm vụ chúng tôi tiến hành kiểm tra trong ba thí nghiệm, tiền thưởng cao hơn lại mang về thành tích kém hơn.”

Ta cùng lật lại kết luận này một chút nhé. Bốn nhà kinh tế học – hai đến từ MIT, một đến từ Carnegie Mellon, và một đến từ Đại học

Chicago – đảm nhiệm một nghiên cứu cho Hệ thống Dự trữ Liên bang, một trong những thế lực kinh tế uy quyền nhất trên thế giới. Song thay vì khẳng định một nguyên lý kinh doanh đơn giản – phần thưởng lớn hơn dẫn đến thành tích cao hơn – thì dường như họ lại bác bỏ nó. Và không chỉ có các nhà nghiên cứu Mỹ mới đi đến những kết luận dị thường như vậy thôi đâu. Năm 2009, các học giả ở Trường kinh tế học London – nơi đã đào tạo tới 11 người đạt giải Nobel kinh tế học – đã phân tích 51 công trình nghiên cứu về các kế hoạch thưởng-tiền-cho- kết-quả-làm-việc của các công ty. Kết luận của những nhà kinh tế học này là: “Chúng tôi phát hiện ra rằng các biện pháp khuyến khích tài chính… có thể gây tác động tiêu cực tới kết quả làm việc nói chung.” Ở cả hai bờ Đại Tây Dương, khoảng cách giữa những gì khoa học đang thu nạp được và những gì doanh nghiệp đang làm quá xa nhau.

“Rất nhiều tổ chức đương thời đặt ra những phần thưởng lớn để kích thích quá trình thực hiện những nhiệm vụ giống hệt như thứ chúng tôi sử dụng ở đây”, Ariely và đồng nghiệp viết. “Những kết quả của chúng tôi đã thách thức giả định [đó]. Thí nghiệm của chúng tôi cho thấy… rằng người ta không thể khẳng định là việc đặt ra hoặc nâng mức thưởng luôn luôn cải thiện thành tích làm việc.” Thực chất, trong nhiều trường hợp, những phần thưởng tùy thuộc – chính là biện pháp nền tảng mà các doanh nghiệp vẫn trọng dụng để thúc đẩy nhân viên của mình – có thể là “một gợi ý sai lầm.”

Tất nhiên, dù các tác giả có viết thế đi nữa, thì chẳng mấy ai trong chúng ta lại ném bóng tennis hay sắp xếp lại các chữ cái đã bị xáo trộn trong giờ làm việc cả. Thế còn những nhiệm vụ sáng tạo giống những gì chúng ta vẫn làm ở công sở thì sao?

Óc sáng tạo

Để kiểm tra nhanh kỹ năng giải quyết vấn đề thì hiếm có bài tập nào lại hữu ích hơn "vấn đề cây nến." Được thiết kế bởi nhà tâm lý học Karl Duncker vào những năm 1930, vấn đề cây nến được sử dụng trong vô vàn các thí nghiệm thuộc lĩnh vực khoa học hành vi. Mời các bạn cùng theo dõi và xem mình giải quyết thế nào.

Bạn ngồi bên một chiếc bàn kê sát bức tường gỗ và nhà thí nghiệm đưa cho bạn những vật dưới dây: một cây nến, vài chiếc đinh và một hộp diêm.



Vấn đề cây nến ban đầu

Nhiệm vụ của bạn là gắn cây nến lên tường sao cho sáp nến không nhỏ xuống bàn. Thử nghĩ một lát xem bạn sẽ giải quyết vấn đề này ra sao. Rất nhiều người đã bắt đầu bằng việc cố dùng đinh để ghim cây nến lên tường. Không ăn thua. Một vài người khác lại đốt một que diêm, nung chảy một đầu cây nến và cố gắn nó lên tường. Cách đó cũng chẳng khá hơn. Song sau năm đến mười phút, hầu hết mọi người đều tìm ra giải pháp, như bạn có thể thấy dưới đây.



Vấn đề cây nến đã được giải quyết

Chìa khoá ở đây là phải vượt qua cái gọi là "tính cứng nhắc về chức năng." Bạn nhìn vào chiếc hộp và chỉ nhìn thấy duy nhất một chức năng của nó − là vật chứa đinh. Song nếu nghĩ theo hướng mới, bạn sẽ thấy rằng chiếc hộp còn có thể đảm nhận một chức năng khác − là giá đỡ cho cây nến. Xin dùng lại những từ ngữ của chương trước, giải pháp cho vấn đề này không mang tính thuật toán (tức là đi theo một con đường đã vạch sẵn) mà mang tính tự nghiệm (phá bỏ lối mòn để khám phá ra một chiến lược hoàn toàn mới mẻ.)

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đặt ra một thử thách như vậy cho người khác và hứa tặng họ phần thưởng nếu tìm ra câu trả lời thật nhanh? Sam Glucksberg, nhà tâm lý học thuộc Đại học Princeton, đã kiểm tra câu hỏi này từ cách đây vài thập kỷ bằng cách bấm giờ để tính xem hai nhóm người tham gia giải quyết vấn đề cây nến nhanh đến mức nào. Ông nói với nhóm đầu tiên rằng ông đang tính giờ quá trình họ làm việc nhằm thiết lập các tiêu chí về thời gian cần thiết để một người bình thường hoàn thành một câu đố này. Với nhóm thứ hai, ông đưa ra phần thưởng để kích thích họ. Nếu một người tham gia tìm ra câu trả lời với thời gian thuộc nhóm 25% người giải nhanh nhất trong tất cả các thành viên tham gia thí nghiệm thì người đó sẽ được nhận 5 đô-la. Còn nếu anh ta là người xử lý vấn đề nhanh nhất, thì phần thưởng sẽ là 20 đô-la. Sau khi khấu trừ tỷ lệ lạm phát,

thì các phần thưởng nói trên là những món tiền không nhỏ cho vài phút nỗ lực − một sự khích lệ tuyệt vời.

Vậy nhóm được khích lệ giải quyết vấn đề nhanh hơn bao lâu? Tính trung bình, họ mất thêm gần ba phút rưỡi để tìm ra câu trả lời đúng. Phải, thêm những ba phút rưỡi. (Bất kể lần nào tôi trình bày kết quả này trước một nhóm các nhà doanh nhân, phản ứng tức thời hầu như luôn là những tiếng thở dài thườn thượt và đau khổ.) Thực tế đó trực tiếp vi phạm những nguyên lý hạt nhân của Động lực 2.0: Một phần thưởng khuyến khích được thiết kế nhằm giúp tư duy thêm sáng rõ và mài sắc trí sáng tạo cuối cùng lại che mờ tư duy và làm cùn mòn trí sáng tạo. Tại sao vậy? Bởi vì bản chất của phần thưởng là thu hẹp tiêu điểm của chúng ta. Đặc tính này rất hữu ích khi đã có sẵn một con đường rõ ràng dẫn đến giải pháp cuối cùng. Chúng giúp chúng ta tập trung nhìn về phía trước và tiến nhanh hơn. Song các nhân tố kích thích kiểu "nếu − thì" lại rất tai hại đối với những thử thách giống như vấn đề cây nến. Như thí nghiệm vừa rồi đã chỉ ra, phần thưởng thu hẹp tiêu điểm của con người và che mất tầm nhìn rộng lớn lẽ ra đã cho phép họ thấy được công dụng mới của những vật thể cũ.

Hiện tượng tương tự dường như cũng xuất hiện trong các thử thách không liên quan đến việc hóa giải một vấn đề có sẵn mà là kiến tạo một vấn đề mới. Teresa Amabile, giáo sư Trường kinh doanh Harvard đồng thời là một trong những nhà nghiên cứu hàng đầu thế giới về óc sáng tạo, đã liên tục kiểm nghiệm những hiệu ứng của các phần thưởng tùy thuộc đối với quá trình sáng tạo. Trong một nghiên cứu, bà và hai đồng nghiệp khác tuyển 23 nghệ sĩ chuyên nghiệp ở Mỹ, những người đã sáng tạo ra cả những tác phẩm nghệ thuật được thuê làm và không được thuê làm. Họ đề nghị các nghệ sĩ lựa chọn ngẫu nhiên mười tác phẩm được thuê làm và mười tác phẩm không được thuê làm. Sau đó, Amabile và nhóm của bà mang các tác phẩm đó tới cho một nhóm các nghệ sĩ và chuyên gia thẩm định uy tín, những người này không hay biết gì về nghiên cứu kia, và nhờ các chuyên gia đánh giá các tác phẩm trên phương diện tính sáng tạo và kỹ năng chuyên môn.

"Kết quả thu được rất đáng chú ý", các nhà nghiên cứu viết. "Những tác phẩm được thuê làm bị đánh giá là kém sáng tạo hơn

nhiều so với những tác phẩm không được thuê làm, tuy nhiên về chất lượng chuyên môn thì không khác biệt là mấy. Thêm vào đó, các nghệ sĩ cũng bày tỏ rằng họ cảm thấy bị bó buộc hơn nhiều khi thực hiện những tác phẩm được thuê làm so với lúc sáng tác các tác phẩm không được thuê làm." Một nghệ sĩ được phỏng vấn đã mô tả Hiệu ứng Sawyer trên thực tế như sau:

Không phải lúc nào cũng vậy, nhưng trong phần lớn thời gian, khi bạn sáng tác một tác phẩm cho người khác, nó mang tính "công việc" nhiều hơn là thú vui. Khi tôi làm việc cho chính bản thân mình, tôi cảm thấy một niềm hứng khởi thuần khiết khi sáng tạo và tôi có thể làm việc thâu đêm suốt sáng. Khi động đến một tác phẩm được thuê làm, bạn phải kiềm chế bản thân mình − cố gắng làm đúng những gì khách hàng mong muốn.

Một nghiên cứu khác về các nghệ sĩ trong thời gian dài hơn cho thấy rằng mối quan tâm về những phần thưởng bên ngoài thực chất có thể cản trở thành công cuối cùng. Vào đầu thập niên 1960, các nhà nghiên cứu đã điều tra các sinh viên năm thứ nhất và năm thứ hai của Học viện Nghệ thuật Chicago về thái độ của họ đối với công việc và để xem họ nghiêng về hướng nào nhiều hơn: động lực nội tại hay động lực ngoại sinh. Sử dụng các dữ liệu trên làm chuẩn, một nhà nghiên cứu khác đã tiếp tục theo dõi các sinh viên này vào thập niên 1980 nhằm tìm hiểu sự nghiệp của mỗi người tiến triển ra sao. Phát hiện thật nổi bật, đặc biệt với các đối tượng là nam giới: "Càng ít dấu hiệu về động lực ngoại sinh trong thời gian học tập ở trường nghệ thuật thì thành công thu được trên địa hạt nghệ thuật chuyên nghiệp sẽ càng lớn nếu tính cả vài năm sau khi tốt nghiệp và gần hai mươi năm sau đó." Các họa sĩ và nhà điêu khắc bị chi phối mạnh bởi động lực nội tại, những người coi niềm vui khám phá và thách thức của sự sáng tạo là phần thưởng cho riêng mình, có đủ khả năng vượt qua những thời điểm gian khó – và cảnh cơ hàn cũng như nỗi thất vọng vì không được người đời công nhận – vốn gắn liền với sự nghiệp hoạt động nghệ thuật. Và điều đó lại dẫn đến một nghịch lý khác trong thế giới Alice-lạc-vào-xứ-sở-kỳ-diệu của động lực thứ ba. "Các nghệ sĩ theo đuổi nghiệp hội họa và điêu khắc vì bản thân sức hấp dẫn của hoạt động đó chứ không phải vì những phần thưởng ngoại sinh và họ đã sáng tạo ra những tác phẩm được cả xã hội công nhận là những kiệt tác", nghiên cứu kết luận. "Chính

những người ít màng đến phần thưởng ngoại sinh nhất cuối cùng lại nhận được nó.”

Dĩ nhiên, kết quả này không đúng cho tất cả các nhiệm vụ. Amabile và các nhà nghiên cứu khác đã phát hiện ra rằng phần thưởng ngoại sinh có thể phát huy tác dụng đối với những nhiệm vụ có tính thuật toán – những nhiệm vụ dựa trên cơ sở áp dụng một công thức có sẵn để tìm ra kết luận logic. Song với những công việc đậm tính sáng tạo – đòi hỏi phải có kỹ năng xử lý vấn đề linh hoạt, tư duy đột phá, hay tầm hiểu biết rộng – thì những phần thưởng ngẫu nhiên có thể biến thành một nguy cơ đáng sợ. Những chủ thể được tưởng thưởng thường vấp phải nhiều khó khăn hơn trong việc bao quát tình hình và thiết lập giải pháp. Đó cũng là một trong những phát hiện đanh thép nhất trong lĩnh vực khoa học xã hội − nhất là khi Amabile và các nhà nghiên cứu khác đã dành nhiều thời gian chau chuốt, gạn lọc để có được kết quả này. Đối với các nghệ sĩ, nhà khoa học, nhà phát minh, trẻ em đang ngồi trên ghế nhà trường và tất cả chúng ta, động lực nội tại – nhân tố kích thích bạn làm điều gì đó chỉ vì nó thú vị, đầy thách thức và lôi cuốn – có ý nghĩa thiết yếu đối với hoạt động sáng tạo ở cấp độ cao. Song những biện pháp khuyến khích kiểu “nếu − thì” vốn là con át chủ bài của hầu hết các doanh nghiệp lại thường tiêu diệt, thay vì khơi gợi, lối tư duy sáng tạo. Khi nền kinh tế ngày càng thiên về các công việc có tính trí óc, sáng tạo sâu hơn – khi ngày càng có nhiều người trong số chúng ta phải đối mặt với những phiên bản khác nhau của vấn đề cây nến – thì thực tế này là lỗ hổng đáng lo ngại nhất giữa những gì khoa học biết và những gì doanh nghiệp làm.

Hành vi tốt

Từ rất lâu các nhà triết học và chuyên gia ngành y tế đã tranh cãi với nhau về vấn đề có nên trả tiền cho những người hiến máu. Một số người cho rằng máu, cũng như tế bào hay bộ phận cơ thể người, là thứ rất đặc biệt – rằng chúng ta không thể mang nó ra mua bán như một thùng dầu thô hay một kiện vòng bi. Những người khác lại phản biện rằng chúng ta nên tạm gác những nguyên tắc cứng nhắc sang một bên, vì việc trả tiền cho thứ chất lỏng đặc biệt này sẽ giúp đảm bảo nguồn cung ổn định.

Song vào năm 1970, nhà xã hội học người Anh Richard Titmuss, người chuyên nghiên cứu công tác hiến máu ở Vương quốc Anh, đã đưa ra một suy đoán táo bạo. "Trả tiền để có được máu không chỉ vô đạo đức thôi đâu", ông nói. "Mà làm như thế còn không hiệu quả nữa. Nếu nước Anh quyết định trả tiền cho các công dân của mình hòng mong họ hiến máu nhiều hơn, thì điều đó thực ra lại làm giảm nguồn cung máu của đất nước. Đó quả là một suy nghĩ kỳ quặc, hẳn rồi. Các nhà kinh tế học đều cười thầm. Còn Titmuss thì chẳng bao giờ kiểm chứng ý kiến này; nó chỉ đơn thuần là một linh cảm triết học.

Song một phần tư thế kỷ sau, hai nhà kinh tế học người Thụy Điển đã quyết tìm hiểu xem liệu quan điểm của Titmuss có đúng đắn không. Trong một thí nghiệm chuyên ngành thú vị, họ tới một trung tâm lưu trữ máu ở khu vực Gothenburg và tìm được 153 phụ nữ có ý định hiến máu. Sau đó – dường như đã trở thành thói quen của các nhà nghiên cứu động lực – họ chia số phụ nữ này ra thành ba nhóm. Các nhà thí nghiệm nói với những người thuộc nhóm thứ nhất rằng việc hiến máu hoàn toàn mang tính tự nguyện. Người tham gia có thể hiến máu, song họ sẽ không nhận được đồng nào. Đối với nhóm thứ hai, các nhà thí nghiệm lại đưa ra điều kiện khác. Nếu những thành viên của nhóm này chịu hiến máu, mỗi người sẽ được nhận 50 kronor Thụy Điển (tương đương với 7 đô-la). Nhóm thứ ba nhận được lời đề nghị giống nhóm thứ hai song hơi khác một chút: khoản tiền 50 kronor cộng với quyền lựa chọn đi kèm là hiến số tiền này vào một hội từ thiện vì trẻ em bị ung thư.

Ở nhóm đầu tiên, 52% số phụ nữ quyết định sẽ hiến máu. Rõ ràng họ là những công dân đầy lòng trắc ẩn, sẵn sàng làm một việc tốt để giúp đỡ đồng bào người Thụy Điển khác mà không cần nhận bất cứ sự đền đáp nào.

Còn nhóm thứ hai thì sao? Động lực 2.0 sẽ cho rằng nhóm này có nhiều động lực để hiến máu hơn. Họ đã có mặt ở đây, như thế đủ chứng tỏ là bản thân họ đã có sẵn chút ít động lực nội tại rồi. Được nhận thêm vài kronor thì hẳn sẽ thúc đẩy họ hơn nữa. Tuy nhiên – chắc hẳn đến giờ bạn cũng đoán được ít nhiều phải không – điều đó lại không xảy ra. Trong nhóm này, chỉ có 30% số phụ nữ quyết định hiến máu. Thay vì tăng lượng người hiến máu, đề nghị trả tiền lại làm giảm con số này xuống gần một nửa.

Trong khi đó, nhóm thứ ba – nhóm có thêm lựa chọn trực tiếp hiến số tiền được nhận cho hội từ thiện – cũng phản ứng gần giống như nhóm thứ nhất. 53% thành viên quyết định hiến máu.[8]

Rốt cuộc, linh cảm của Titmuss có lẽ là đúng đắn. Thêm yếu tố khuyến khích dưới dạng tiền bạc không giúp chúng ta thu được thêm hành vi mong muốn. Thực chất là ít hơn. Lý do: Nó làm vấy bẩn một cử chỉ hào hiệp và “hất cẳng” khao khát nội tại mong được làm việc thiện. Làm việc thiện chính là mục tiêu tối thượng của hành động hiến máu. Nó cung cấp cái mà những tờ rơi của Hội chữ thập đỏ Mỹ gọi là “thứ cảm giác mà tiền bạc chẳng thể mua nổi.” Đó là lý do tại sao số lượng người hiến máu tình nguyện thường tăng đột biến trong thời gian xảy ra thiên tai và thảm họa khác. Song nếu các chính phủ định trả tiền cho công dân nước mình để giúp các nước láng giềng giữa những thời điểm khủng hoảng nói trên, thì lượng người hiến máu có thể lại giảm sút.

Tuy nhiên, trong ví dụ vừa rồi, bản thân phần thưởng không có tính hủy diệt cố hữu. Quyền được hiến món tiền 50 kronor thay vì bỏ túi riêng dường như đã triệt tiêu hiệu ứng đó. Điểm này cũng cực kỳ quan trọng. Không phải tất cả các phần thưởng luôn là xấu trong mọi hoàn cảnh. Ví dụ, khi Chính phủ Italia cho những người hiến máu được hưởng thêm thời gian nghỉ có lương, thì lượng người hiến máu lại tăng lên. Pháp luật đã loại bỏ một rào cản đặt ra trước lòng trắc ẩn. Vì vậy, mặc dù một số người có thể ra sức thuyết phục bạn tin vào bản chất xấu xa của các biện pháp khuyến khích ngoại

sinh, song về thực nghiệm, điều đó không đúng. Điều đúng là kết hợp giữa phần thưởng với những nhiệm vụ đã sẵn thú vị, sáng tạo hoặc mới lạ − tùy tiện làm việc này mà chẳng có chút hiểu biết gì về khoa học dị thường của động lực – là một trò chơi vô cùng nguy hiểm. Khi được sử dụng trong những tình huống này, phần thưởng "nếu − thì" thường là lợi bất cập hại. Bằng việc phớt lờ những thành phần làm nên động lực đích thực – quyền tự trị, sự hoàn thiện và mục đích – chúng hạn chế những gì mà mỗi người trong chúng ta có thể đạt đến.

Thêm những thứ chúng ta không muốn

Trong vũ trụ đảo lộn của động lực thứ ba, phần thưởng có thể tạo ra ít hơn những gì chúng đang cố gắng khuyến khích. Song câu chuyện vẫn chưa dừng lại ở đó. Nếu sử dụng không đúng cách, các yếu tố kích thích ngoại sinh còn tiềm ẩn một hậu quả phụ trội không lường được: Chúng có thể mang lại cho chúng ta những thứ ta không mong muốn. Lại một lần nữa, những gì doanh nghiệp làm vẫn chưa bắt kịp những gì khoa học biết. Và điều khoa học hé lộ là phương pháp củ cà rốt và cây gậy có thể tiếp tay cho hành vi xấu, gây ra thói nghiện ngập và khuyến khích lối tư duy ngắn hạn, kết quả là thủ tiêu tầm nhìn dài hạn.

Hành vi vô đạo đức

Còn gì có thể quý giá hơn việc có một mục tiêu? Từ những ngày đầu tiên, các giáo viên, huấn luyện viên, và cha mẹ đã khuyên chúng ta đề ra mục tiêu và lao động kiên gan bền chí để đạt đến những mục tiêu đó với tinh thần lành mạnh. Các mục tiêu quả thật rất hữu dụng. Những tài liệu học thuật đã chỉ ra rằng bằng cách giúp chúng ta loại bỏ những nhân tố gây mất tập trung, các mục tiêu có thể khiến chúng ta nỗ lực nhiều hơn, làm việc lâu hơn và đạt được những thành tựu rực rỡ hơn.

Song mới đây, một nhóm học giả đến từ Trường Kinh doanh Harvard, Trường Quản trị Kellogg thuộc Đại học Northwestern, Trường Quản trị Eller thuộc Đại học Arizona, và Trường Wharton thuộc Đại học Pennsylvania đã đặt ra nghi vấn đối với hiệu lực của phương thuốc phổ thông nói trên. "Thay vì được chào mời như một thứ thuốc mỡ không cần kê đơn để tăng cường khả năng làm việc, hoạt động thiết lập mục tiêu nên được chỉ định một cách có chọn lọc, đi kèm với nhãn cảnh báo, và phải chịu sự giám sát chặt chẽ", họ viết. Những mục tiêu mà con người đề ra cho mình và hướng đến cái đích là hoàn thiện bản thân thường là lành mạnh. Song những mục tiêu do người khác áp đặt − doanh số bán hàng, doanh thu quý, điểm số bài kiểm tra, vân vân và vân vân − đôi khi có thể làm phát sinh những hiệu ứng phụ nguy hiểm.

Như tất cả các yếu tố kích thích ngoại sinh khác, các mục tiêu thu hẹp tiêu điểm của chúng ta. Đó là một lý do khiến chúng có thể có hiệu quả; chúng giúp trí óc tập trung. Song như chúng ta đã thấy, một tiêu điểm bị thu hẹp đi liền với một cái giá phải trả. Với những nhiệm vụ mang tính trí óc hoặc phức tạp, việc treo phần thưởng có thể che mất tầm tư duy phóng khoáng rất cần để tìm ra một giải pháp có tính đột phá. Tương tự, khi một mục tiêu ngoại sinh có tầm quan trọng tối cao − đặc biệt là một mục tiêu ngắn hạn có thể đo đếm được mà nếu đạt được nó, các chủ thể sẽ nhận được một phần thưởng khổng lồ − thì sự hiện diện của nó có thể giới hạn tầm nhìn của chúng ta, khiến ta không nhận thức được những chiều kích rộng lớn hơn trong hành vi của mình. Như một nhóm giáo sư trường kinh doanh đã viết: "Bằng chứng chắc chắn đã chứng minh rằng

ngoài tác dụng thúc đẩy nỗ lực có tính xây dựng, hoạt động thiết lập mục tiêu có thể ươm mầm cho hành vi vô đạo đức.”

Các nhà nghiên cứu cũng để ý thấy có vô số ví dụ có thể kể ra đây. Sears đặt hạn ngạch doanh thu bán hàng và buộc các nhân viên sửa chữa ô tô phải thực hiện bằng được − kết quả là các công nhân phản ứng bằng cách tính giá thật cao cho khách hàng và sửa chữa cả những chỗ không cần thiết. Enron đề ra mục tiêu doanh thu cao ngất − và rồi cuộc đua nhằm đạt đến cái đích đó bằng mọi giá đã kéo theo sự sụp đổ của cả công ty. Ford quá mải mê sản xuất một mẫu xe nhất định với tải trọng nhất định tại một mức giá nhất định trước một thời điểm nhất định đến nỗi công ty này bỏ quên các khâu kiểm định an toàn và tung ra thị trường mẫu xe Ford Pinto nguy hiểm.

Vấn đề của việc biến một phần thưởng ngoại sinh thành điểm đến duy nhất cần hướng đến là ở chỗ một số người sẽ chọn con đường ngắn nhất để tới đích, kể cả là nó đồng nghĩa với chuyện phải dùng đến những thủ đoạn gian trá, đê tiện.

Thực chất, đa phần các vụ xì-căng-đan và những hành vi sai trái đã trở thành chứng bệnh di căn của cuộc sống thời hiện đại đều ít nhiều dính dáng đến những mưu toan “đi tắt đón đầu.” Các vị lãnh đạo xào xáo chính doanh thu quý của công ty mình với hy vọng sẽ bỏ túi được một khoản thưởng thành tích kha khá. Giáo viên trường phổ thông thì mông má lại bảng điểm của học sinh năm cuối để giúp các học trò của mình lọt qua cánh cổng đại học. Các vận động viên tự tiêm thuốc kích thích vào cơ thể hòng thu được thành tích cao hơn và kiếm về những món tiền thưởng béo bở.

Thử đặt cách tiếp cận đó cạnh thái cực đối nghịch là những hành vi được khơi nguồn bởi động lực nội tại xem nhé. Khi phần thưởng chính là bản thân hoạt động – đào sâu kiến thức, làm vui lòng khách hàng, nỗ lực hết sức mình – sẽ không có con đường tắt nào hết. Cách duy nhất để đến đích là lao động đàng hoàng, ngay thẳng. Trên phương diện nào đó, hành động vô đạo đức là điều bất khả thi vì kẻ gây khó dễ cho bạn không phải là một đối thủ nào cả, mà là chính bạn.

Dĩ nhiên, các mục tiêu được tạo ra không giống nhau. Và – tôi xin nhấn mạnh điểm này – các mục tiêu và phần thưởng ngoại sinh về

bản chất không sai trái. Song các mục tiêu nguy hại hơn nhiều so với mức Động lực 2.0 nhận thức được. Thực chất, các giáo sư trường kinh tế đề xuất rằng mỗi mục tiêu cần phải đi kèm với nhãn cảnh báo riêng: Các mục tiêu có thể gây ra những trục trặc hệ thống đối với các tổ chức do phạm vi tập trung hẹp hòi, hành vi vô đạo đức, suy nghĩ liều lĩnh gia tăng, tinh thần hợp tác giảm sút, và sứt mẻ động lực nội tại. Hãy cẩn trọng khi đưa các mục tiêu vào tổ chức của bạn.

Nếu củ-cà-rốt-dùng-làm-mục-tiêu đôi khi dung túng cho hành vi hạ tiện, thì gậy-dùng-làm-hình-phạt hẳn sẽ dập tắt được nó, phải không? Đâu có dễ thế. Động lực thứ ba vận hành ít máy móc và tiềm ẩn nhiều bất ngờ hơn nhiều. Hai nhà kinh tế học người Israel đã khám phá ra điều này khi nghiên cứu một số trung tâm giữ trẻ.

Năm 2000, hai nhà kinh tế học Uri Gneezy và Aldo Rustichini đã nghiên cứu một nhóm các nhà trẻ ở Haifa, Israel, trong hai mươi tuần. Các trung tâm mở cửa vào 7 giờ 30 phút sáng và đóng cửa vào 4 giờ 00 phút chiều. Các ông bố bà mẹ phải đón con về nhà trước giờ đóng cửa, nếu không giáo viên sẽ phải ở lại muộn.

Trong suốt bốn tuần đầu tiên của thí nghiệm, các nhà kinh tế học thống kê mỗi tuần có bao nhiêu bậc cha mẹ tới muộn. Sau đó, trước tuần thứ năm, với sự cho phép của các trung tâm giữ trẻ, họ cho dán thông báo sau:

THÔNG BÁO PHÍ PHẠT ĐI MUỘN

Như các vị đã biết, giờ đóng cửa chính thức của nhà trẻ là 16 giờ hàng ngày. Do một số vị phụ huynh thường xuyên đến muộn, nên chúng tôi (được sự cho phép của Ban quản lý trung tâm giữ trẻ tại Israel) đã quyết định sẽ thu phí phạt đối với các phụ huynh đến đón con muộn.

Từ chủ nhật tuần sau, mỗi lần mỗi bé được đón về sau 16 giờ 10 phút, phụ huynh sẽ bị phạt khoản tiền là 10 shekel.[9] *Khoản phạt này sẽ được tính theo tháng và được thanh toán cùng học phí.*

Kính báo,

Giám đốc trung tâm

Theo Gneezy và Rustichini, giả thuyết ẩn dưới món tiền phạt đã quá rõ ràng: “Khi những kết quả tiêu cực được áp đặt lên một hành vi, chúng sẽ làm giảm tần suất xuất hiện của các phản ứng đó.” Nói

cách khác, cứ phạt tiền các bậc cha mẹ đi, rồi họ sẽ chừa thói đi muộn ngay.

Song đó không phải điều đã xảy ra. “Sau khi quy định phạt tiền được triển khai, chúng ta quan sát thấy số bậc cha mẹ đến muộn tăng đều”, các nhà kinh tế học viết. “Tỷ lệ này cuối cùng cũng dừng lại ở mức cao hơn, gần gấp đôi tỷ lệ ban đầu.” Với giọng văn gợi nhớ tới tiếng vò đầu bứt tai của Harry Harlow ngày nào, họ viết rằng các tài liệu hiện có không hề nhắc tới một kết quả như vậy. Thực chất, “khả năng hành vi bị trừng phạt gia tăng về tần suất còn không được tính đến.”

Vậy là thêm một lỗi nữa trong Động lực 2.0 xuất đầu lộ diện. Một lý do khiến hầu hết các vị phụ huynh đến đón con đúng giờ là vì giữa họ và các giáo viên tồn tại một mối quan hệ − nói cho cùng, đó chính là những người đang chăm lo cho con cái của họ − và họ muốn đối xử tốt với giáo viên. Bản thân các bậc cha mẹ có nguyện vọng nội tại là luôn để ý chuyện giờ giấc thật tỉ mỉ. Song mối đe doạ về một khoản tiền phạt − cũng như lời hứa hẹn về những đồng kronor trong thí nghiệm hiến máu − đã gạt động lực thứ ba đó sang một bên. Món tiền phạt đã biến đổi quyết định của các bậc cha mẹ từ một nghĩa vụ phần nào có tính đạo đức (đối xử tốt với giáo viên của con) thành một vụ giao dịch thuần túy (tôi có thể mua thời gian phụ trội). Không có đủ chỗ cho cả hai thứ cùng tồn tại. Hình phạt không những không kích thích, mà thực chất còn hất cẳng hành vi tốt.

Nghiện ngập

Nếu như một số nhà khoa học tin rằng các nhân tố kích thích kiểu "nếu − thì" và những phần thưởng ngoại sinh khác cũng tương tự như những loại thuốc dùng theo đơn thường tiềm ẩn nhiều tác dụng phụ nguy hiểm, thì các nhà khoa học khác lại cho rằng chúng giống những thứ thuốc cấm vẫn tạo ra tình trạng phụ thuộc nặng nề và độc hại hơn nhiều. Theo các học giả này, phần thưởng bằng tiền mặt và những chiếc cúp sáng loáng ban đầu có thể mang lại niềm phấn khích ngây ngất tức thời, song cảm giác này sẽ sớm phai nhạt − và để duy trì nó, đối tượng sẽ cần phải nạp những liều mới, với tần suất dày hơn và liều lượng lớn hơn.

Nhà kinh tế học người Nga Anton Suvorov đã xây dựng một mô hình kinh tế lượng công phu nhằm biểu diễn hiệu ứng này, mô hình được định dạng theo cái gọi là "lý thuyết chủ − tớ." Trong đó, chủ là chủ thể khuyến khích − người thuê lao động, giáo viên, cha mẹ; tớ là đối tượng được khuyến khích − người lao động, sinh viên, con cái. Nhân vật chủ về cơ bản luôn cố gắng bắt nhân vật tớ phải làm điều mình muốn, trong khi nhân vật tớ lại cân bằng những lợi ích của riêng mình với bất kỳ thứ gì người chủ đưa ra. Bằng cách sử dụng vô vàn phương trình phức tạp giúp kiểm nghiệm một loạt kịch bản khác nhau có thể xảy ra giữa chủ và tớ, Suvorov đã đi đến những kết luận rất hợp lý đối với bất cứ bậc cha mẹ nào đang cố bắt con mình phải mang rác đi đổ.

Bằng cách đưa ra một phần thưởng, nhân vật chủ đánh tín hiệu đến nhân vật tớ rằng nhiệm vụ này là thứ chẳng ai mong muốn. (Nếu nó đáng thèm muốn, thì nhân vật tớ đã chẳng cần phải được thúc giục mới làm). Song tín hiệu ban đầu đó, và phần thưởng đi liền với nó, đẩy nhân vật chủ vào một con đường hầu như không có lối thoát. Đặt ra phần thưởng nhỏ quá thì nhân vật tớ sẽ không thực hiện. Song nếu đặt ra một phần thưởng đủ hấp dẫn để khiến nhân vật tớ động chân động tay lần thứ nhất, thì nhân vật chủ "đã vướng phải lời nguyền là lại phải móc hầu bao vào lần thứ hai." Không có đường lui nào cả. Trả tiền cho thằng con trai bạn để nó bê thùng rác ra ngoài ư − cá với bạn là nó sẽ không bao giờ làm việc này một lần nữa mà miễn phí đâu. Thêm nữa, một khi sự hào hứng đối với món

tiền thưởng ban đầu đã nguội đi, thì rất có thể bạn sẽ phải tăng mức giá lên để ông quý tử tiếp tục nghe lời.

Như Sovorov lý giải: “Các phần thưởng có tính gây nghiện ở chỗ một khi đã được đặt ra, một phần thưởng tuỳ thuộc khiến nhân vật tớ kỳ vọng sẽ nhận được nó bất cứ khi nào một nhiệm vụ tương tự xuất hiện, đến lượt nhân vật chủ lại buộc phải sử dụng phần thưởng hết lần này tới lần khác.” Và chẳng mấy chốc, phần thưởng hiện thời sẽ chẳng còn đủ cuốn hút nữa. Nó sẽ nhanh chóng mất dần ý nghĩa của một khoản lợi ích phụ trội, thay vào đó, nó giống một điều kiện tất yếu hơn − buộc nhân vật chủ phải dùng phần thưởng lớn hơn để đạt được hiệu ứng hệt như vậy.

Mô thức gây nghiện này không chỉ đơn thuần là lý thuyết suông. Brian Knutson, khi ấy là một nhà thần kinh học tại Viện Quốc gia về hành vi lạm dụng đồ uống có cồn và chứng nghiện đồ uống có cồn, đã chứng minh điều tương tự trong một thí nghiệm sử dụng kỹ thuật quét não được gọi là phác hình cộng hưởng từ tính chức năng (functional magnetic resonance imaging − fMRI). Ông đưa các tình nguyện viên khoẻ mạnh vào một máy quét khổng lồ để theo dõi xem bộ não của họ phản ứng ra sao trong một trò chơi có hàm chứa khả năng thắng hoặc mất tiền. Khi những người tham gia biết rằng họ có cơ hội thắng tiền mặt, hiện tượng hoạt hóa xuất hiện trong bộ phận được gọi là nucleus accumbens − các nhân nằm kế nhau. Tức là, khi những người tham gia dự đoán là mình sẽ nhận được một phần thưởng (nhưng không phải khi họ dự đoán sẽ mất phần thưởng), một luồng dopamine của não bộ sẽ dồn vào phần não đó. Knutson, hiện đang công tác tại Đại học Stanford, đã khám phá ra những kết quả tương tự trong các nghiên cứu sau này, trong đó người tham gia thấy trước mình sẽ có phần thưởng. Phản ứng này liên quan đến mục đích của chúng ta ở chỗ chính quy trình sinh lý cơ bản nói trên − luồng hóa chất đặc biệt trong não chảy đến một phần nhất định của não bộ − là điều xảy ra trong trạng thái nghiện. Cơ chế của hầu hết các loại thuốc gây nghiện là truyền một dòng dopamine lên các nhân nằm kế nhau. Cảm giác hưng phấn, rồi nhạt dần, rồi lại đòi phải có một liều thuốc nữa. Nói cách khác, nếu chúng ta theo dõi cách não bộ con người phản ứng, thì hai hành động hứa hẹn với họ về những phần thưởng bằng tiền và đưa cho họ cocaine, nicotine hoặc amphetamine trông giống nhau đến phát. Đây có thể là một lý

do khiến cho việc trả tiền để mọi người dừng hút thuốc lá chỉ có hiệu lực trong thời gian ngắn. Nó thay thế một chứng nghiện (nguy hiểm) bằng một chứng nghiện khác (lành tính hơn).

Tính gây nghiện của phần thưởng cũng có thể bóp méo quá trình ra quyết định. Knutson đã phát hiện ra rằng hiện tượng hoạt hóa trong các nhân nằm kế nhau dường như báo trước "cả những sự lựa chọn liều lĩnh và những sai lầm do liều lĩnh." Bạn làm cho người khác phấn chấn với viễn cảnh về những phần thưởng, và thay vì đưa ra những quyết định sáng suốt hơn, như Động lực 2.0 kỳ vọng, thì thực tế họ lại chọn những quyết định tệ hơn. Như Knutson viết: "Điều này có thể giải thích tại sao các sòng bạc lại bao bọc khách hàng của mình bằng vô vàn những thứ mang màu sắc phần thưởng (ví như đồ ăn giá rẻ, rượu miễn phí, quà tặng bất ngờ, các giải xổ số tiềm năng) − các phần thưởng kích hoạt [các nhân nằm kế nhau], có thể làm tăng khả năng các cá nhân chuyển từ kiểu hành vi e ngại rủi ro sang ưa thích rủi ro."

Nói tóm lại, mặc dù củ cà rốt treo lủng lẳng trước mũi kia không phải lúc nào cũng xấu trong mọi trường hợp, song ở một số hoàn cảnh, nó vận hành tương tự như một liều cocaine và có thể sản sinh ra những hành vi tương tự như thứ chúng ta vẫn thấy quanh các bàn xúc sắc và vòng quay roulette − đó không hẳn là thứ chúng ta mong đạt đến khi ta "kích thích" các đồng đội và đồng nghiệp của mình.

Lối tư duy ngắn hạn

Hãy nhớ lại vấn đề cây nến. Những người tham gia được khuyến khích lại làm việc tồi hơn các bạn hữu của mình vì họ quá chú tâm vào phần thưởng đến nỗi không nhìn ra một giải pháp mới lạ ngay gần kề. Các phần thưởng, như chúng ta đã thấy, có thể giới hạn tầm tư duy của chúng ta. Song các yếu tố kích thích ngoại sinh − nhất là những yếu tố hữu hình, những yếu tố kiểu "nếu – thì" − còn có thể giảm độ sâu tư duy của chúng ta. Chúng có thể hướng tầm nhìn của chúng ta một trăm phần trăm vào thứ hiện ra ngay trước mắt thay vì những gì còn ẩn hiện ở phía xa.

Trong rất nhiều trường hợp, một tiêu điểm tập trung là thứ rất đắc dụng. Nếu tòa nhà văn phòng của bạn đang chìm trong lửa, chắc chắn bạn muốn tìm lối thoát ngay lập tức thay vì ngồi cân nhắc nên soạn lại các nội quy nơi làm việc thế nào cho hợp lý. Song trong những hoàn cảnh ít cấp bách hơn, chú ý vào một phần thưởng ngay trước mắt có thể dần dà làm xói mòn năng lực làm việc. Thực chất, điểm chung giữa các ví dụ trước đó của chúng ta − những hành động vô đạo đức và thói nghiện ngập − hơn tất cả mọi thứ, chính là ở chỗ chúng hoàn toàn mang tính ngắn hạn. Các con nghiện muốn có ngay một liều thuốc bất chấp tác hại sau này. Những kẻ gian lận muốn thu được thắng lợi nhanh chóng − bất chấp những hậu quả về lâu về dài.

Song ngay cả khi hành vi không biến chuyển thành những trò "đi tắt đón đầu" hoặc thói nghiện ngập, thì sức cám dỗ ngắn hạn của các phần thưởng có thể gây hại trong dài hạn. Thử xem xét những công ty cổ phần đại chúng. Rất nhiều công ty như vậy đã tồn tại hàng thập kỷ và hy vọng sẽ tồn tại thêm nhiều thập kỷ nữa. Song đa phần những gì các nhà lãnh đạo và nhà quản trị bậc trung ở đây làm mỗi ngày lại là chăm chăm hướng đến kết quả hoạt động của công ty trong ba tháng tới. Tại các công ty này, doanh thu quý là một nỗi ám ảnh. Các nhà lãnh đạo dồn hầu hết các nguồn lực quan trọng để đảm bảo doanh thu thu về không thiếu một đồng một cắc. Và họ dành ra lượng thời gian đáng kể cũng như hao tâm tổn sức không ít nhằm đưa ra chỉ dẫn cho các nhà phân tích chứng khoán để thị trường biết phải kỳ vọng gì, từ đó phản ứng theo hướng có lợi cho công ty. Việc tập trung cao độ vào một lát cắt nhỏ hẹp, ngắn hạn

trong hoạt động của doanh nghiệp là điều khá dễ hiểu. Đó là một phản ứng lý trí để đáp lại những thị trường chứng khoán vẫn tưởng thưởng hoặc trừng phạt những dao động cực nhỏ trong các số liệu nói trên, tuy nhiên, nó lại ảnh hưởng đến miếng cơm manh áo của các nhà lãnh đạo.

Song các công ty phải trả giá đắt vì không mở rộng tầm nhìn của mình vượt quá quý hoạt động tiếp theo. Một số nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng các công ty vẫn dành phần lớn thời gian để giám sát tình hình doanh thu quý đạt được tỷ lệ tăng trưởng dài hạn thấp hơn nhiều so với những công ty ít chăm chút vấn đề này hơn. (Một lý do: Các công ty bị ám ảnh bởi doanh thu thường đầu tư ít hơn vào công tác nghiên cứu và phát triển.) Họ đã thực hiện thành công mục tiêu ngắn hạn của mình, song lại đe dọa "sức khỏe" của công ty trong hai hoặc ba năm sau đó. Như cách nói của các học giả đã từng cảnh báo về tình trạng mất kiểm soát về mục tiêu, "Chính sự hiện diện của các mục tiêu có thể khiến các nhân viên chỉ tập trung vào những món lợi ngắn hạn một cách hết sức thiển cận và mất khả năng nhận thức được những hiệu ứng hủy diệt tiềm tàng có thể tác động lên tổ chức."

Có lẽ không ở đâu mà thực tế này lại rõ ràng hơn trong cơn khủng hoảng kinh tế đã xé nát nền kinh tế thế giới hồi năm 2008 và 2009. Mỗi người chơi trong hệ thống chỉ chú ý vào một phần thưởng ngắn hạn − người mua muốn một ngôi nhà, nhân viên môi giới vay nợ địa ốc muốn kiếm tiền hoa hồng, nhân viên giao dịch Phố Wall muốn có những cổ phiếu mới để bán, chính trị gia muốn một nền kinh tế phát triển sôi động trong thời gian tái tranh cử − và phớt lờ những hiệu ứng dài hạn mà hành động của mình có thể tạo ra đối với bản thân và những người khác. Khi bản nhạc dứt tiếng, toàn bộ hệ thống gần như vỡ vụn ra. Đó là bản chất của những bong bóng kinh tế: Thứ có vẻ là một sự tăng trưởng bùng nổ phi lý trí đích thị là một ví dụ rợn người về sự thiển cận được thúc đẩy bởi những yếu tố ngoại sinh.

Trái lại, những thành tố của một biện pháp kích thích chân chính mà chúng ta sẽ khám phá sau này, bằng chính bản chất của mình, nó đã chống lại mọi tầm nhìn kiểu ngắn hạn. Thử nghĩ đến sự hoàn thiện. Bản thân mục tiêu này đã có tính dài hạn vì sự hoàn thiện tuyệt đối, xét theo một phương diện nào đó, là không thể đạt được.

Chẳng hạn, ngay như Roger Federer[10] cũng không bao giờ hoàn toàn "tinh thông" mọi ngóc ngách của môn quần vợt. Song việc đưa phần thưởng "nếu − thì" làm mồi nhử giúp phát triển sự hoàn thiện thường phản tác dụng. Đó là lý do tại sao hầu hết những học sinh được thưởng để giải quyết các vấn đề đều chọn những vấn đề ngon ăn hơn, do vậy, học hỏi được ít thứ bổ ích hơn. Giải thưởng ngắn hạn đã hất cẳng hoạt động học tập dài hạn.

Trong những môi trường mà các phần thưởng ngoại sinh là thứ tối quan trọng, rất nhiều người chỉ làm việc đến mức đủ để thu được phần thưởng − không hơn. Vì vậy, nếu các sinh viên được trao thưởng khi đọc xong ba cuốn sách, thì sẽ có kha khá những người chẳng thèm sờ đến cuốn thứ tư, chứ đừng nói đến chuyện gắn bó cả đời với việc nghiền ngẫm sách vở − cũng như những vị lãnh đạo đã chạm đến chỉ tiêu doanh thu quý thường sẽ không nhọc sức nghĩ đến chuyện kiếm thêm dù chỉ một đồng cho công ty, chứ chưa tính đến lo lắng cho "sức khỏe" của công ty mình trong dài hạn. Tương tự, một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng trả tiền cho mọi người để họ tập thể dục, bỏ thuốc lá, hay uống thuốc ban đầu có thể mang lại kết quả tuyệt vời − song hành vi lành mạnh đó sẽ biến mất khi nhân tố kích thích bị loại bỏ. Tuy nhiên, khi các phần thưởng tùy thuộc không được dùng đến, hoặc những những nhân tố kích thích được sử dụng khéo léo, thì hiệu quả làm việc sẽ được cải thiện và tầm hiểu biết sẽ thêm sâu sắc. Sự vĩ đại và tầm nhìn hạn hẹp là hai phạm trù bất tương thích. Thành tựu ý nghĩa có đạt được hay không phụ thuộc vào việc mở mang tầm nhìn vượt ra khỏi những chân trời hiện tại.

Củ cà rốt và cây gậy: Bảy khiếm khuyết chết người

1. Chúng có thể tiêu diệt động lực nội tại.
2. Chúng có thể làm giảm sút năng lực làm việc.
3. Chúng có thể bóp nghẹt óc sáng tạo.
4. Chúng có thể hất cẳng hành vi tốt.
5. Chúng có thể ươm mầm cho sự gian trá, thủ đoạn “đi tắt đón đầu”, và những hành vi vô đạo đức.
6. Chúng có thể gây nghiện.
7. Chúng có thể dung túng cho lối tư duy ngắn hạn.

2a… và những trường hợp đặc biệt khi chúng vận hành hiệu quả

Phương pháp củ cà rốt và cây gậy không phải lúc nào cũng xấu. Nếu vậy thì Động lực 2.0 đã chẳng phát triển rực rỡ trong một thời gian dài đến thế, thậm chí đạt được nhiều thành tựu như vậy. Mặc dù một hệ điều hành xoay quanh các phần thưởng và hình phạt đã không còn hữu dụng nữa và rất cần một công cuộc nâng cấp toàn diện, thế nhưng không có nghĩa là chúng ta nên vứt bỏ tất cả mọi thứ liên quan đến nó. Thực chất, làm như vậy là phản khoa học. Các học giả khi tìm hiểu về động lực cá nhân đã hé lộ không chỉ rất nhiều kẽ hở trong phương pháp tiếp cận kiểu truyền thống, mà còn cả những hoàn cảnh hạn hẹp trong đó phương pháp củ cà rốt và cây gậy thực thi nhiệm vụ của nó khá tốt.

Tất nhiên, xuất phát điểm là phải đảm bảo rằng phần thưởng cơ sở − lương, tiền công, phúc lợi, vân vân và vân vân − đầy đủ và công bằng. Nếu không có một cơ sở lành mạnh, thì việc áp dụng bất cứ kiểu kích thích nào cũng vô cùng khó khăn và thường là bất khả thi.

Song một khi mức cơ sở này đã được thiết lập, sẽ có những hoàn cảnh khi quay về với các yếu tố kích thích ngoại sinh lại là điều nên làm. Để hiểu được đó cụ thể là những hoàn cảnh nào, ta hãy trở lại với vấn đề cây nến. Trong nghiên cứu của mình, Sam Glucksberg đã phát hiện ra rằng những người tham gia được hứa thưởng bằng tiền mất nhiều thời gian để giải quyết vấn đề hơn là những người làm việc trong một môi trường không giải thưởng. Lý do, như bạn đã biết, là viễn cảnh về một phần thưởng đã thu hẹp tiêu điểm của người tham gia và giới hạn năng lực của họ để có thể nhận thức được một giải pháp sáng tạo vẫn còn ẩn giấu.

Trong thí nghiệm tương tự, Glucksberg giới thiệu với nhóm người tham gia mới một phiên bản hơi khác của vấn đề cây nến. Một lần nữa, ông nói với một nửa nhóm rằng ông đang tính thời gian họ giải quyết vấn đề chỉ để thu thập dữ liệu − và với nửa còn lại rằng những ai tìm ra lời giải nhanh hơn sẽ được nhận phần thưởng là tiền mặt. Song ông thêm vào một chút thay đổi. Thay vì đưa cho người tham gia một hộp đựng đầy đinh, ông đổ hết đinh ra bàn như trong hình dưới đây.



Vấn đề cây nến được trình bày theo một cách khác

Bạn có đoán được chuyện gì xảy ra không?

Lần này, những người ganh đua mong giành được giải thưởng giải quyết vấn đề nhanh hơn những người khác. Tại sao? Bằng cách bỏ hết đinh lên bàn và để lại chiếc hộp rỗng, về cơ bản, Glucksberg đã hé lộ lời giải đáp. Ông chuyển một nhiệm vụ sáng tạo đầy tính thử thách thành một nhiệm vụ kiểu tập quán đơn giản. Do những người tham gia chỉ đơn thuần chạy đua theo một con đường đã được phơi bày quá rõ ràng, nên củ cà rốt chờ đón ở vạch đích đã tiếp thêm sức mạnh giúp họ tăng tốc.

Thí nghiệm của Glucksberg cung cấp câu hỏi đầu tiên bạn nên hỏi trước khi tính đến chuyện sử dụng các nhân tố kích thích ngoại sinh: Liệu nhiệm vụ đang xét đến có tính tập quán không? Tức là, việc thực hiện nó có đòi hỏi phải tuân theo một bộ quy tắc cụ thể để đi tới một kết quả nhất định hay không?

Với những nhiệm vụ có tính tập quán, vốn không thú vị lắm và cũng không yêu cầu lối tư duy sáng tạo đặc biệt, các phần thưởng có thể tạo ra một lực thúc đẩy nhỏ mà không làm phát sinh những hiệu ứng phụ nguy hiểm. Xét trên một số phương diện, đó là chuyện rất đỗi bình thường. Như Edward Deci, Richard Ryan và Richard Koestner lý giải: “Các phần thưởng không làm xói mòn động lực nội

tại của con người đối với những nhiệm vụ nhàm chán vì hầu như không có mấy hoặc không hề tồn tại động lực nội tại để bị xói mòn." Tương tự, khi Dan Ariely và đồng nghiệp thực hiện nghiên cứu đã làm ở Madurai, Ấn Độ với một nhóm sinh viên MIT, họ phát hiện ra rằng khi nhiệm vụ cần viện đến "kỹ năng nhận thức dù sơ đẳng nhất", thì một phần thưởng lớn hơn "sẽ dẫn đến một thành tích tồi hơn." Song "chừng nào nhiệm vụ chỉ liên quan đến những kỹ năng máy móc, thì phần thưởng sẽ phát huy tác dụng như kỳ vọng: thưởng càng cao, thành tích càng tốt."

Điều này có ý nghĩa cực kỳ quan trọng. Mặc dù các nền kinh tế phát triển hiện nay ít vận hành xoay quanh những chức năng có tính thuật toán và ít dựa trên nền tảng các quy tắc sẵn có, song một số thứ chúng ta làm mỗi ngày − nhất là những thứ liên quan đến công việc − không phải bao giờ cũng thú vị. Chúng ta có các báo cáo TPS[11] phải điền, những e-mail chán ngắt phải trả lời và đủ loại công việc chẳng lấy gì làm hay ho khác cần làm. Thêm nữa, đối với một số người, phần lớn những gì họ làm cả ngày bao gồm các nhiệm vụ đậm tính tập quán, không có gì đặc biệt lôi cuốn. Trong những tình huống như thế, cách tốt nhất là tận dụng mặt tích cực của Hiệu ứng Sawyer bằng cách cố gắng biến công việc thành trò chơi − tăng cường tính phong phú của nhiệm vụ, để khiến nó trông giống một trò chơi hơn, hoặc dùng nó để trau dồi những kỹ năng khác. Lạy Thánh Ala, chuyện đó đâu phải khi nào cũng thực hiện được. Và như thế có nghĩa là đôi khi, ngay cả các phần thưởng "nếu − thì" cũng là một sự lựa chọn.

Hãy thử áp dụng kiến thức về phần thưởng và thói quen nói trên vào thực tế. Giả dụ bạn là một nhà quản lý của một tổ chức phi lợi nhuận. Đội thiết kế của bạn đã thiết kế ra một tấm áp phích tuyệt đẹp để quảng cáo cho sự kiện lớn sắp tới của tổ chức. Và giờ bạn phải gửi tấm áp phích này tới 20.000 thành viên của tổ chức mình. Vì chi phí khoán phần việc này cho một hãng chuyển phát thư tín chuyên nghiệp quá cao so với ngân sách của bạn, bạn quyết định tự xử lý. Vấn đề là, các tấm áp phích được chuyển từ xưởng in về khá muộn so với tính toán của bạn và lại cần phải được gửi qua đường bưu điện ngay cuối tuần này.

Cách tốt nhất là chọn ra mười người trong số nhân viên của bạn, có lẽ là thêm vài người nữa, để dồn sức cho một buổi đóng gói các áp phích gửi đi khắp nơi? Đó là một nhiệm vụ thuần tính tập quán: Những người tham gia phải cuộn các tấm áp phích lại, cho vào ống đựng, đậy nắp và dán địa chỉ cần gửi đi. Bốn bước thực hiện − không có bước nào đặc biệt thú vị.

Một phương án quản lý có thể lựa chọn là ép buộc. Nếu bạn là sếp, bạn có thể bắt mọi người dành cả ngày thứ bảy và chủ nhật cho công việc nhàm chán này. Họ sẽ tuân lệnh đấy, song thiệt hại về tinh thần làm việc và ý thức gắn bó lâu dài sẽ không hề nhỏ. Một phương án khác là kêu gọi sự tình nguyện. Nhưng hãy đối mặt với sự thật đi: Hầu hết mọi người có thể nghĩ ra những cách hay ho hơn nhiều để tận hưởng hai ngày nghỉ.

Vì vậy trong trường hợp này, một phần thưởng "nếu − thì" có lẽ sẽ là hữu dụng. Chẳng hạn, bạn có thể hứa sẽ tổ chức một bữa tiệc thật hoành tráng cho cả văn phòng nếu tất cả các nhân viên cùng góp tay vào dự án. Bạn có thể tặng một phiếu quà tặng cho những người tham gia. Hoặc bạn có thể tiến một bước xa hơn và trả cho mỗi người một món tiền nhỏ cho mỗi tấm áp phích mà họ đóng gói, dán địa chỉ, và gửi đi − với hy vọng khoản công xá khiêm tốn này sẽ giúp tăng năng suất làm việc.

Mặc dù các phần thưởng có tính tùy thuộc, hữu hình như vậy thường làm xói mòn động lực nội tại và óc sáng tạo, song ở đây những nhược điểm đó lại không đáng lo ngại lắm. Công việc đặt ra không khơi gợi niềm say mê cũng chẳng đòi hỏi lối tư duy sâu sắc. Trong trường hợp này, cà rốt không những chẳng hại gì mà còn có ích nữa. Và bạn sẽ gia tăng cơ hội thành công của mình bằng cách bổ sung vào phần thưởng cho việc đóng gói áp phích ba hành động quan trọng sau đây:

- Phân tích lý do tại sao nhiệm vụ này lại cần thiết. Một công việc về bản chất không thú vị có thể trở nên ý nghĩa hơn, và do đó, lôi cuốn hơn, nếu nó phục vụ cho một mục đích lớn lao. Hãy giải thích tại sao những tấm áp phích này lại quan trọng đến thế và gửi chúng đi ngay lúc này là một bước không thể thiếu giúp hoàn thành sứ mệnh của cả tổ chức.

- Thừa nhận rằng nhiệm vụ rất nhàm chán. Dĩ nhiên, đây là một động thái bày tỏ sự cảm thông. Và chính sự thừa nhận này sẽ giúp mọi người hiểu được tại sao đây lại là một trường hợp hiếm hoi khi những phần thưởng kiểu “nếu − thì” là một phần trong phương thức vận hành của tổ chức.
- Cho phép mọi người được thực hiện nhiệm vụ theo cách riêng của mình. Để họ tự làm việc, đừng kiểm soát. Đề ra kết quả bạn cần. Song thay vì quy định cụ thể cách đạt được nó − mỗi tấm áp phích phải được cuộn lại ra sao và địa chỉ người nhận phải được dán thế nào − cho họ được tự do làm theo cách mình thích.

Đó là phương pháp tiếp cận đối với những nhiệm vụ mang tính tập quán. Thế còn các loại nhiệm vụ khác thì sao?

Đối với những công việc đòi hỏi nhiều hơn việc chỉ bước qua từng bậc một của chiếc thang chỉ dẫn, thì phần thưởng có thể tiềm ẩn nhiều hiểm họa hơn. Cách tốt nhất để tránh bảy khiếm khuyết chết người của các nhân tố kích thích ngoại sinh là tuyệt đối không sử dụng đến chúng hoặc giảm bớt tầm ảnh hưởng của chúng càng nhiều càng tốt, thay vào đó là nhấn mạnh những nhân tố kích thích sâu sắc hơn − tinh thần tự định hướng, sự hoàn thiện và mục đích − mà chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn ở phần sau của cuốn sách. Song ở chốn công sở, quan điểm trung thành cứng nhắc đối với cách tiếp cận này vấp phải một thực tế hiển nhiên của cuộc sống: Ngay cả những người làm các công việc kiểu tự nghiệm, sáng tạo, hấp dẫn vẫn muốn được trả công. Ở đây Teresa Amabile đã hé lộ cách sử dụng phần thưởng sao cho phù hợp với hiện thực của sống mà vẫn giảm thiểu những chi phí vô hình của các yếu tố khuyến khích ngoại sinh.

Ta cùng trở lại với nghiên cứu trong đó Amabile và hai đồng nghiệp so sánh chất lượng giữa các bức họa được thuê làm và không được thuê làm của một nhóm nghệ sĩ. Một hội đồng chuyên gia, không hề hay biết về những gì các điều tra viên của chúng ta đang tìm kiếm, đã nhất loạt nhận xét các tác phẩm không được thuê làm là sáng tạo hơn. Một lý do là vì một số nghệ sĩ đã phát biểu rằng khoản tiền công có tính “bó buộc” − rằng họ cảm thấy mình đang phải lao động để hướng đến một mục tiêu mà mình không mấy tha

thiết, theo cách thức mà họ không thể chủ động kiểm soát được. Tuy nhiên, trong cùng nghiên cứu đó, Amabile cũng phát hiện ra rằng khi các nghệ sĩ coi tiền công mình nhận được là một sự "khích lệ" − tức là "tiền công tạo điều kiện cho người nghệ sĩ sáng tạo ra điều thú vị hoặc mới lạ" − thì xếp hạng mức sáng tạo của sản phẩm họ tạo ra lại bật lên cao trở lại. Điều này cũng đúng với những khoản tiền công mà theo cách nhìn nhận của nghệ sĩ, là thứ cung cấp cho họ thông tin hữu ích và phản hồi xác đáng về năng lực của họ.

Đây là một kết quả nghiên cứu quan trọng. Khoa học chỉ ra rằng đưa phần thưởng vào những hoạt động phi tập quán, đậm chất sáng tạo mà không gây ra tổn hại đáng tiếc là điều hoàn toàn khả thi, dù cách làm có phần khó khăn và đòi hỏi phải rất khôn khéo.

Vì vậy, hãy tưởng tượng chúng ta đang quay trở lại với tổ chức phi lợi nhuận của bạn vào thời điểm chín tháng sau. Công cuộc đóng gói chuyển thư được hoàn thành trơn tru không tì vết. Tấm áp phích đã gây tiếng vang lớn. Sự kiện thành công rực rỡ. Bạn đang lên kế hoạch cho một sự kiện khác vào cuối năm nay. Bạn đã ấn định xong ngày giờ và tìm được địa điểm tổ chức. Giờ bạn cần một tấm áp phích thật ấn tượng để khơi gợi trí tưởng tượng và thu hút khách tham dự.

Bạn nên làm gì?

Đây là những điều bạn không nên làm: Đưa một phần thưởng "nếu − thì" cho đội ngũ thiết kế. Đừng bước vào văn phòng của họ và tuyên bố: "Nếu các bạn thiết kế được một tấm áp phích có thể khiến tôi thấy rung động hoặc lôi kéo được số người tham gia vượt trội so với năm qua, các bạn sẽ được hưởng món khoản thưởng phụ trội 10%." Mặc dù phương thức khuyến khích kiểu này rất phổ biến tại mọi tổ chức trên khắp thế giới, song đó là công thức làm giảm sút kết quả làm việc. Thiết kế một tấm áp phích không hề mang tính tập quán. Nó đòi hỏi tư duy sáng tạo, nghệ thuật và đột phá. Và như chúng ta đã biết, các phần thưởng "nếu − thì" là một công cụ lý tưởng để bóp nghẹt kiểu tư duy này.

Cách tiếp cận tốt nhất mà bạn có thể nghĩ tới là thiết lập sẵn những điều kiện cho một môi trường kích thích đích thực. Các phần thưởng cơ sở phải đầy đủ. Tức là, lương thưởng cơ bản cho nhóm làm việc phải phù hợp và công bằng − đặc biệt là khi so với những

người làm công việc tương tự ở các tổ chức cùng ngành. Tổ chức phi lợi nhuận của bạn phải là một nơi tốt để làm việc. Và các thành viên trong nhóm của bạn phải có quyền tự quyết, họ phải có nhiều cơ hội để tự hoàn thiện mình, và những nhiệm vụ họ thực thi hàng ngày phải phục vụ cho một mục đích lớn lao, cao cả hơn. Nếu các nhân tố này được đảm bảo, chiến lược tốt nhất là giúp mọi người ý thức được tính cấp bách và ý nghĩa của công việc – và tránh đường cho các tài năng thỏa sức tung hoành.

Song bạn vẫn có khả năng nâng cao kết quả công việc một chút – cho các nhiệm vụ trong tương lai nhiều hơn là cho nhiệm vụ lần này – thông qua việc sử dụng phần thưởng một cách khéo léo. Hãy thận trọng! Những nỗ lực của bạn sẽ xôi hỏng bỏng không trừ phi phần thưởng bạn định dùng đáp ứng một yêu cầu mấu chốt. Và bạn sẽ còn đứng vững trên địa hạt động lực hơn nữa nếu bạn tuân thủ hai nguyên tắc bổ sung sau đây.

Yêu cầu mấu chốt: Bất kỳ phần thưởng ngoại sinh nào cũng nên xuất hiện bất ngờ và chỉ được trao sau khi nhiệm vụ đã hoàn thành.

Đề ra một giải thưởng ngay từ đầu một dự án – và trao nó như một điều kiện tùy thuộc − ắt sẽ hướng toàn bộ sự tập trung chú ý của mọi người vào việc giành lấy nó thay vì tấn công vấn đề. Song đề cập đến phần thưởng sau khi công việc đã kết thúc thì ít rủi ro hơn nhiều.

Nói cách khác, ở nơi nào phần thưởng “nếu − thì” là sai lầm, thì hãy chuyển sang phần thưởng “giờ thì” – ví dụ “Giờ thì các bạn đã thiết kế xong áp phích và sản phẩm rất tuyệt vời, tôi muốn ăn mừng kết quả này bằng cách khao mọi người một bữa trưa thật ngon.”

Như Deci và các đồng nghiệp đã giải thích: “Nếu các phần thưởng hữu hình bất ngờ được trao cho mọi người sau khi họ đã hoàn thành một nhiệm vụ, thì phần thưởng đó sẽ ít có xu hướng bị coi là lý do thực hiện nhiệm vụ, và do đó, ít có khả năng làm sứt mẻ động lực nội tại hơn.”

Tương tự, qua một số nghiên cứu, Amabile đã khám phá ra “rằng những cấp độ sáng tạo cao nhất được sản sinh bởi các chủ thể nhận được phần thưởng như một món lợi tức phụ trội.” Vì thế khi tấm áp phích đạt thành công mỹ mãn, bạn có thể mua cho nhóm thiết kế một két bia hoặc thậm chí thưởng tiền cho họ mà không sợ

làm cùn mòn sức sáng tạo của họ. Cả nhóm không hề kỳ vọng sẽ nhận được bất kỳ món lợi nào khác và chuyện có giành được nó hay không không phụ thuộc vào một kết quả nhất định nào đó. Song hãy ghi nhớ một điểm vô cùng hệ trọng: những món lợi tức phụ trội "giờ thì" lặp đi lặp lại nhiều lần có thể nhanh chóng bị chụp mũ thành phần thưởng "nếu − thì" được kỳ vọng – và hệ quả tất yếu là tác động tiêu cực lên kết quả công việc.

Ở điểm này, bằng cách giới hạn các phần thưởng cho những công việc có tính phi tập quán và sáng tạo trong phạm vi những món lợi ích phụ trội bất ngờ kiểu "giờ thì", bạn sẽ ít phải đối mặt với rủi ro hơn. Song bạn sẽ còn làm tốt hơn nữa nếu bạn tuân theo hai chỉ dẫn dưới đây.

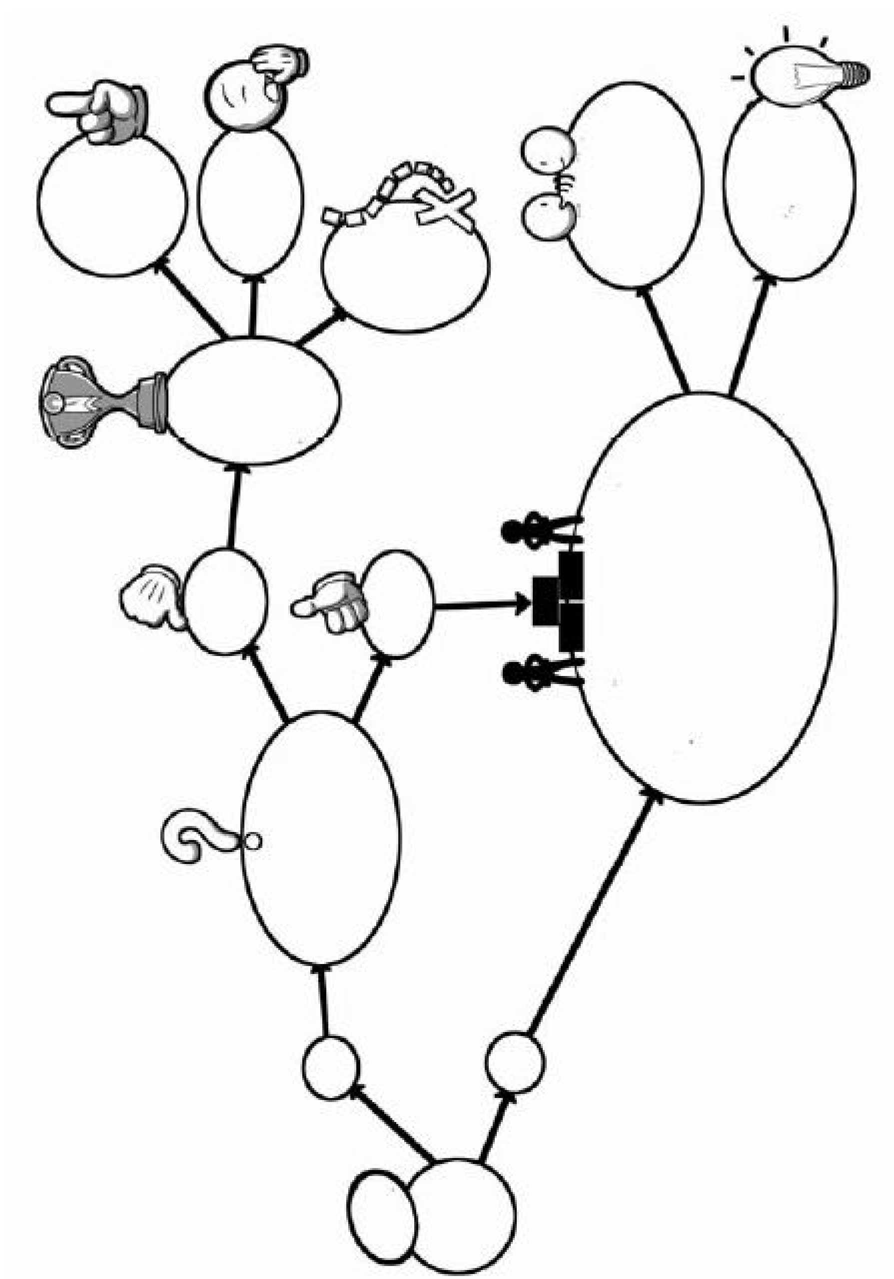
Thứ nhất, hãy để ý đến những phần thưởng vô hình. Lời khen ngợi và phản hồi tích cực ít có tính tàn phá hơn nhiều so với tiền mặt và giải thưởng. Thực chất, trong những thí nghiệm nguyên thủy của Deci, và trong bài phân tích về những nghiên cứu sau này của ông, ông đã phát hiện ra rằng "phản hồi tích cực có thể tạo ra hiệu ứng thúc đẩy động lực nội tại." Vì vậy nếu các anh em trong đội thiết kế đã làm ra một tấm áp phích cực kỳ ấn tượng, có lẽ bạn chỉ cần bước vào văn phòng của họ và nói: "Chao ôi! Các bạn đã tạo nên một tấm áp phích quá tuyệt vời. Nó sẽ giúp chúng ta lôi kéo được vô khối người đến tham gia sự kiện. Cảm ơn các bạn!." Chỉ đơn giản thế thôi, song nó sẽ có tác dụng khích lệ vô cùng to lớn.

Thứ hai, hãy cung cấp những thông tin hữu ích. Amabile đã khám phá ra rằng mặc dù các yếu tố kích thích ngoại sinh khi chiếm vị thế chi phối có thể tiêu diệt óc sáng tạo, nhưng "những yếu tố kích thích giàu thông tin hoặc có tính khơi gợi lại có thể rất hữu ích." Ở nơi công sở, mọi người thường háo hức muốn biết mình làm việc ra sao, song chỉ trong trường hợp thông tin đó không phải là một nỗ lực ngầm nhằm điều khiển hành vi của họ. Vì vậy đừng nói với đội thiết kế rằng: "Tấm áp phích quả là hoàn hảo. Các bạn đã thực hiện chính xác những gì tôi yêu cầu." Thay vào đó, hãy cho họ biết những thông tin có ý nghĩa về việc họ đã làm. Phản hồi của bạn càng đi sâu vào chi tiết ("sử dụng màu sắc rất khéo") và lời khen ngợi càng hướng nhiều đến sự nỗ lực và chiến lược làm việc thay vì

chỉ đại khái xoay quanh chuyện đã đạt được mục tiêu nhất định, thì hiệu quả sẽ càng cao.

Nói tóm lại, đối với những nhiệm vụ kiểu tự nghiệm, đậm tính sáng tạo, bạn sẽ phải đối mặt với nhiều nguy cơ đáng sợ nếu định viện đến phần thưởng "nếu – thì." Tốt hơn hết bạn hãy sử dụng phần thưởng "giờ thì." Và tốt nhất là phần thưởng "giờ thì" của bạn phải đi kèm những lời khen ngợi, phản hồi và thông tin hữu ích.

(Để có cái nhìn trực quan về cách tiếp cận này, mời bạn xem sơ đồ trang bên.)



3. Loại I và loại X

Rochester, New York, quả là nơi tâm chấn kỳ khôi cho một cơn động đất xã hội. Những công ty đã xây dựng nên thành phố lù đù chỉ cách biên giới Canada có sáu mươi hai dặm này là những gã khổng lồ của nền kinh tế công nghiệp. Eastman Kodak sản xuất phim. Western Union luân chuyển các bức điện tín. Xerox lắp ráp máy photocopy. Và họ lèo lái công ty của mình dựa trên những giáo lý của Động lực 2.0: Nếu bạn mang lại cho mọi người công ăn việc làm ổn định và những phần thưởng được đong đếm cẩn thận, họ sẽ thực hiện những gì các nhà lãnh đạo và cổ đông mong muốn, và tất cả mọi người đều được hưởng lợi.

Song từ thập kỷ 1970, trong khuôn viên Đại học Rochester, một cuộc cách mạng động lực đã âm thầm ấp ủ. Nó bắt đầu vào năm 1971, khi Edward Deci, mới hoàn thành các thí nghiệm với bộ ghép hình Soma chưa lâu, đặt chân tới đây để tham dự cuộc họp mặt tại khoa tâm lý học và trường kinh doanh. Nó trở nên mạnh mẽ hơn vào năm 1973, khi trường kinh doanh tống cổ Deci một cách không thương xót vì những khám phá dị thường của ông về phần thưởng và khoa tâm lý học nhận ông vào làm việc toàn thời gian. Nó tăng nhiệt năm 1975, khi Deci cho xuất bản một cuốn sách với tựa đề Động lực nội tại (Intrinsic Motivation). Nó chính thức mở màn năm 1977, khi một sinh viên tên là Richard Ryan đâm đơn vào trường cao học.

Ryan, vốn theo học chuyên ngành triết học tại trường đại học, đã bỏ lỡ cơ hội nhập ngũ. Vẫn luôn day dứt vì những mặc cảm tội lỗi của kẻ còn sống sót, ông đã tích cực giúp đỡ các cựu binh Chiến tranh Việt Nam mắc chứng rối loạn stress sau sang chấn. Ông vào Đại học Rochester với mong muốn trau dồi kiến thức để trở thành một nhà tâm lý trị liệu giỏi hơn. Một hôm, trong một buổi hội thảo, một giáo sư đưa ra để bàn bạc đề tài động lực nội tại − và rồi ông ta hùng hổ đập bàn đập ghế phản đối nó. “Tôi trộm nghĩ nếu bị phản ứng quyết liệt đến thế, thì hẳn nó phải là một vấn đề thú vị”, Ryan kể lại với tôi. Ông tìm đọc cuốn sách của Deci và hoàn toàn bị cuốn hút, ông bèn mời tác giả cùng đi ăn trưa. Đó là điểm khởi đầu của một mối hợp tác nghiên cứu đáng chú ý kéo dài cho tới ngày nay.

Khi tôi gặp họ cách đây không lâu, trong tòa nhà Meliora Hall thuộc Đại học Rochester, ở hai người toát lên cả những điểm tương phản và tương đồng. Deci cao và mảnh khảnh, làn da tái cùng mái tóc thưa, mỏng. Ông nói bằng giọng nhỏ nhẹ, êm ái khiến tôi nhớ tới người dẫn chương trình yêu thích của trẻ nhỏ Mỹ nay đã không còn nữa, ngài Rogers. Ryan, với mái tóc bạch kim thẳng rẽ ngôi ở chính giữa, lại có vẻ khỏe mạnh và quyết liệt hơn. Ông trình bày quan điểm của mình đanh thép chẳng khác nào một luật sư tranh biện dày dạn kinh nghiệm. Trái lại, Deci lại kiên nhẫn chờ đợi cho tới chừng nào bạn đi đến đúng ý ông muốn nói − rồi đồng tình với bạn và khen ngợi vốn hiểu biết của bạn. Nếu ví Deci như kênh âm nhạc cổ điển trên đài FM thì Ryan lại giống với truyền hình cáp. Tuy nhiên, họ vẫn trao đổi với nhau bằng những từ ngữ chuyên ngành tỉnh lược hết sức khó hiểu, và ý tưởng của cả hai tỏ ra rất đồng điệu. Sự kết hợp đó đủ mạnh để đưa họ lên hàng ngũ các nhà khoa học hành vi có tầm ảnh hưởng sâu rộng nhất trong thế hệ mình.

Deci và Ryan đã cùng nhau thiết lập cái họ gọi là "học thuyết tự quyết" (self determination theory − SDT).

Rất nhiều học thuyết hành vi chỉ xoay quanh một khuynh hướng cụ thể của con người. Chúng ta là những kẻ sốt sắng phản ứng lại các tác động cả tích cực và tiêu cực, hoặc là những người cân đong đo đếm chi li lợi ích của bản thân, hoặc là những chiếc túi thô lổn nhổn những xung đột tâm sinh dục. SDT, trái lại, xuất phát từ một ý niệm về những nhu cầu phổ biến của con người. Nó lập luận rằng chúng ta có ba nhu cầu tâm lý bẩm sinh − nhu cầu sung túc, nhu cầu tự trị và nhu cầu kết giao. Khi các nhu cầu trên được thoả mãn, chúng ta được kích thích, làm việc hiệu quả và vui sướng. Khi chúng bị ngăn trở, động lực, năng suất và hạnh phúc của chúng ta sụt giảm. "Nếu có điểm gì [đáng gọi là căn cốt] trong bản chất của chúng ta, thì đó là năng lực bộc lộ niềm vui thích. Một số thứ tạo điều kiện cho nó nảy nở. Một số thứ lại làm nó xói mòn", Ryan giải thích trong một cuộc trò chuyện giữa hai chúng tôi. Nói một cách khác, tất cả chúng ta đều mang trong mình động lực thứ ba đó. Nó chính là một phần của điều làm nên tính người. Song phương diện nhân tính đó có xuất đầu lộ diện trong cuộc sống của chúng ta hay không còn tùy thuộc vào hoàn cảnh xung quanh có thuận lợi cho nó không.

Và những cơ chế chính yếu của Động lực 2.0 lại mang nặng tính bó buộc hơn là khuyến khích. “Đây thực sự là một vấn đề lớn trong hoạt động quản trị”, Ryan nói. Khi mọi người không chịu làm việc, các công ty thường viện đến phần thưởng hoặc hình phạt. “Điều bạn chưa làm là đối đầu với một phần việc rất khó nhằn: chẩn đoán đâu mới là vấn đề. Bạn chỉ cố gắng vượt qua nó bằng một củ cà rốt và một cây gậy”, Ryan giải thích. Song như thế không có nghĩa là SDT dứt khoát phủ nhận các phần thưởng. “Tất nhiên, chúng rất cần thiết ở nơi công sở và một số khu vực khác”, Deci nói. “Song tầm quan trọng của chúng nên được giảm nhẹ càng nhiều càng tốt. Khi mọi người sử dụng phần thưởng để kích thích, đó là lúc họ tước bỏ động cơ thúc đẩy người khác triệt để nhất.” Thay vào đó, Deci và Ryan cho rằng chúng ta nên tập trung nỗ lực vào việc kiến tạo những môi trường giúp các nhu cầu tâm lý bẩm sinh của mình được thỏa sức sinh sôi.

Trong ba mươi năm qua, thông qua việc cung cấp học bổng cũng như đảm nhiệm vai trò cố vấn, Deci và Ryan đã thiết lập được một mạng lưới bao gồm vài chục học giả SDT thực hiện công cuộc nghiên cứu tại Mỹ, Canada, Israel, Singapore và khắp các nước Tây Âu. Các nhà khoa học này đã tìm tòi về tính tự quyết và động lực nội tại trong các thí nghiệm phòng kín, đồng thời nghiên cứu chuyên ngành trên hầu hết mọi lĩnh vực − kinh doanh, giáo dục, y tế, thể thao, thể dục, năng suất cá nhân, môi trường luận, các mối quan hệ, sức khỏe thể chất và tinh thần. Sản phẩm của họ là hàng trăm tài liệu nghiên cứu, đa phần đều đi đến một kết luận chung nhất. Loài người có động lực nội tại bẩm sinh muốn được tự trị, tự quyết và được kết nối với nhau. Và khi động lực đó được giải phóng, con người đạt được những thành tựu rực rỡ hơn và sống cuộc sống sung mãn hơn.

SDT là một bộ phận quan trọng của một cơn lốc xoáy lớn của lối tư duy mới về thân phận con người. Chòm sao này bao gồm, có lẽ dễ thấy nhất, trào lưu tâm lý học tích cực đã tái định hướng quá trình nghiên cứu khoa tâm lý học chuyển từ tiêu điểm trước đó là các tệ nạn và chứng rối loạn sang các phương thức vận động hiệu quả và lành mạnh. Dưới sự dẫn dắt của Martin Seligman thuộc Đại học Pennsylvania, tâm lý học tích cực đã đào tạo ra những đội ngũ học giả mới đông đảo và lưu lại dấu ấn sâu sắc trên cách thức các

nhà khoa học, kinh tế học, vật lý trị liệu, cùng bao người bình thường suy nghĩ về hành vi con người. Một trong những nhân vật có ảnh hưởng sâu rộng nhất trong lĩnh vực tâm lý học tích cực là Mihaly Csikszentmihalyi, người tôi có nhắc tới trước đó. Cuốn sách đầu tiên của Csikszentmihalyi về "triều dâng" và cuốn sách đầu tiên của Seligman về các học thuyết của ông (trong đó tranh luận rằng tình trạng mất khả năng tự lực là một hành vi do học hỏi mà thành, chứ không phải hành vi bẩm sinh) ra mắt vào đúng năm tác phẩm về động lực nội tại của Deci xuất hiện. Rõ ràng có điều gì đó lớn lao đang tiềm ẩn đâu đây vào thời điểm năm 1975. Song phải qua một thế hệ chúng ta mới đủ khả năng nhận chân được nó.

Tầng lớp đông đảo những con người mang tư duy kiểu mới có sự góp mặt của Carol Dweck thuộc Đại học Stanford và Amabile thuộc Harvard. Nó bao gồm một số nhà kinh tế học − đáng lưu ý nhất phải kể đến Roland Bénabou thuộc Đại học Princeton và Bruno Frey thuộc Đại học Zurich − hai người đã áp dụng ít nhiều những khái niệm nói trên vào kinh tế chính trị. Và nó cũng thu nạp cả nhóm học giả không nghiên cứu về động lực như một phần căn bản trong ngành học của mình − đặc biệt là Howard Gardner thuộc Đại học Harvard và Robert Sternberg thuộc Đại học Tufts − những người đã thay đổi cách nhìn nhận của chúng ta về trí tuệ và óc sáng tạo và mang đến một cái nhìn tươi sáng hơn về tiềm năng của con người.

Nhóm học giả này − không hề phối hợp với nhau, không chủ định trước, và có lẽ còn chẳng nhận thức được ý nghĩa lớn lao của việc mình làm − đã xây dựng nền tảng cho một hệ điều hành mới, hiệu quả hơn. Qua năm tháng, rồi thời đại cũng sẽ bắt kịp với những công trình của họ mà thôi.

Quyền năng của bảng chữ cái

Từ thì rõ là quan trọng rồi, song chữ cái cũng chẳng kém cạnh đâu nhé. Ví dụ điển hình: Meyer Freidman. Có thể bạn chưa bao giờ nghe đến tên ông, nhưng gần như chắc chắn là bạn biết di sản ông để lại. Friedman, mất năm 2001 ở cái tuổi xưa nay hiếm − chín mươi tròn, là một bác sĩ chuyên khoa tim đã điều hành một phòng mạch bận rộn tại San Francisco suốt nhiều thập kỷ liền. Cuối thập niên 1950, ông và vị bác sĩ đồng nghiệp Ray Rosenman bắt đầu lưu tâm đến những nét tương đồng giữa các bệnh nhân có xu hướng mắc bệnh tim. Không riêng gì những đồ ăn thức uống mà các bệnh nhân này tiêu thụ hay những bộ gen họ được thừa hưởng mới tác động lên tính nhạy cảm của họ trước các vấn đề tim mạch. Nó còn nằm ở phong cách sống của họ nữa. Theo nhận định của Friedman, những bệnh nhân này bộc lộ:

> *Một tổ hợp các đặc điểm tính cách đặc thù, bao gồm động lực cạnh tranh thái quá, tính hung hăng, thiếu kiên nhẫn và tâm lý căng thẳng về mặt thời gian đến mức gây khó chịu. Những cá nhân mang hình mẫu cá tính nói trên dường như bị cuốn vào một cuộc đấu tranh kinh niên, không có hồi kết và thường là vô bổ − với bản thân mình, với những người khác, với hoàn cảnh, với thời gian, và đôi khi là với chính cuộc đời.*

Những người này dễ bị mắc bệnh tim hơn nhiều so với các bệnh nhân khác − kể cả những người có những đặc điểm thể chất, chế độ tập luyện, khẩu phần ăn và tiểu sử gia đình tương tự. Khi tìm kiếm một cách thức tiện lợi và dễ nhớ để giải thích kiến thức mới này cho các đồng nghiệp trong ngành y tế cũng như thế giới bên ngoài, Friedman và Rosenman đã thấy nguồn cảm hứng trong bảng chữ cái. Họ gán cho hình mẫu hành vi này cái tên “Loại A.”

Hành vi Loại A đối nghịch hoàn toàn với hình mẫu được gán tên hành vi Loại B. Không giống như những người anh em nóng nảy, xốc nổi, khổ sở vì “bệnh hấp tấp” kia, nhóm người mang hành vi Loại A hiếm khi phiền muộn vì cuộc sống hay bị những đòi hỏi của nó thay tâm đổi tính theo hướng thù địch. Trong nghiên cứu của mình, Friedman và Rosenman phát hiện ra rằng những người thuộc Loại B cũng thông minh và có tham vọng không kém gì những người thuộc Loại A. Song họ bày tỏ tham vọng của mình theo một cách

khác. Khi viết về một người Nhóm B (sử dụng thứ ngôn ngữ trọng nam rất phổ biến thời bấy giờ), các bác sĩ chuyên khoa tim mạch lý giải: “Có lẽ anh ta cũng ấp ủ một lượng ‘động lực’ đáng kể song đặc tính của nó dường như khiến anh ta thêm vững vàng, cho anh ta lòng tự tin và cảm giác an toàn, thay vì dằn vặt, kích động và chọc giận như đối với người thuộc Loại A.” Do đó, một giải pháp giúp giảm số ca tử vong do bệnh tim mạch và cải thiện sức khỏe cộng đồng là giúp những người thuộc Loại A học cách để trở thành những người thuộc Loại B.

Gần năm mươi năm sau, cách gán danh này vẫn tồn tại. Hai chữ cái đã giúp chúng ta thấu hiểu được một mạng lưới hành vi phức tạp − và dẫn dắt chúng ta đến với một lối sống hiệu quả và lành mạnh hơn.

Trong khoảng thời gian Friedman và Rosenman đang lần mò trong hành trình khám phá của mình thì một người Mỹ khác cũng đang mở mang những ranh giới của riêng mình. Douglas McGregor là giáo sư ngành quản trị tại MIT. Hành trang ông mang theo khi tiếp nhận công việc mới là một phức hợp kinh nghiệm rất thú vị. Ông đã lấy bằng tiến sĩ ngành vật lý (chứ không phải kinh tế học hay kỹ thuật) ở trường Harvard. Và trái ngược với đa số đồng nghiệp, trên thực tế ông từng điều hành cả một tổ chức. Từ năm 1948 đến năm 1954, ông là hiệu trưởng Trường Antioch.

Rút ra từ vốn hiểu biết của mình về tinh thần con người, cũng như kinh nghiệm của ông với tư cách một nhà lãnh đạo, McGregor bắt đầu suy nghĩ lại những quy ước phổ biến của quản trị hiện đại. Ông cho rằng vấn đề khúc mắc của hoạt động lãnh đạo doanh nghiệp không chỉ nằm ở phương diện thực thi mà còn ở phương diện cơ sở lý thuyết. Khởi đầu bằng một bài diễn thuyết năm 1957, và nối tiếp với một cuốn sách đột phá có tựa đề The Human Side of Enterprise (Mặt con người của doanh nghiệp) năm 1980, McGregor lập luận rằng các công ty đương thời đang vận hành dựa trên những giả định sai lầm về hành vi con người.

Đa phần các nhà lãnh đạo tin rằng những con người trong tổ chức của họ về cơ bản không ưa thích công việc và sẽ né tránh nó nếu có thể. Những kẻ tay sai vô danh ấy sợ phải nhận trách nhiệm, chỉ chăm chăm kiếm tìm sự an nhàn, và rất cần có người cầm tay chỉ

việc. Kết quả là: “Hầu hết mọi người đều phải được ép buộc, kiểm soát, chỉ đạo và đe dọa bằng hình phạt để khiến họ bỏ ra những nỗ lực thích hợp nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.” Song McGregor cho biết còn có một kiểu nhìn nhận khác về những người làm công ăn lương − giúp đem lại cách đánh giá chính xác hơn địa vị của con người và một điểm khởi đầu hiệu quả hơn cho các công ty đương thời. Quan điểm này cho rằng lấy công việc làm vui là chuyện “tự nhiên như chơi đùa hay nghỉ ngơi”, rằng óc sáng tạo và sự tài khéo vốn được phân bổ rộng khắp cho mọi người, và rằng dưới những điều kiện thích hợp, con người sẽ chấp nhận, thậm chí là tìm kiếm, trách nhiệm.

Để lý giải cách nhìn nhận trái ngược này, McGregor lại khai thác nửa cuối của bảng chữ cái. Ông gọi quan điểm thứ nhất là Lý thuyết X còn quan điểm thứ hai là Lý thuyết Y. Theo ông, nếu xuất phát điểm của bạn là Lý thuyết X, các kỹ thuật quản lý của bạn ắt sẽ chỉ mang về những kết quả hết sức hạn chế, thậm chí có thể thất bại hoàn toàn. Nếu bạn tin vào “sự tầm thường của số đông” − như cách nói của ông, thì sự tầm thường sẽ trở thành mức trần của những gì bạn có thể đạt được. Song nếu xuất phát điểm của bạn là Lý thuyết Y, thì những khả năng mở ra là vô cùng rộng lớn − không chỉ đơn thuần cho tiềm lực của mỗi cá nhân, mà còn cho thu nhập của công ty nữa. Do đó, phương thức để giúp các tổ chức kinh doanh hoạt động tốt hơn là chuyển đổi tư duy quản trị từ Lý thuyết X sang Lý thuyết Y.

Một lần nữa, phép gán danh lại khẳng định được vị thế − và cách tiếp cận của McGregor nhanh chóng trở thành một bộ chuẩn mực của nền giáo dục quản trị.[12] Một bức tranh có thể nói lên cả nghìn từ − song đôi khi nó lại chẳng có sức mạnh bằng hai chữ cái.

Vì vậy, với hành trang được chuyển từ Meyer Friedman qua đôi vai của Douglas McGregor, tôi xin được giới thiệu cách vận dụng bảng chữ cái của riêng mình để suy nghĩ về động lực của con người.

Loại I và loại X

Hệ điều hành Động lực 2.0 phụ thuộc vào và thúc đẩy cái mà tôi gọi là hành vi Loại X. Hành vi Loại X được tiếp sức nhờ những ham muốn ngoại sinh hơn là các mong ước nội tại. Nó ít gắn mình với cảm giác thỏa mãn tự thân của một hoạt động, thay vào đó là những phần thưởng bên ngoài mà hành động đó mang lại. Hệ điều hành Động lực 3.0 – bản nâng cấp mà chúng ta cần để đáp ứng những hiện thực mới mẻ của cách thức chúng ta tổ chức, suy nghĩ và làm những gì mình làm – phụ thuộc vào cái mà tôi gọi là hành vi Loại I. Hành vi Loại I được tiếp sức bởi những mong ước nội tại hơn là các ham muốn ngoại sinh. Nó ít gắn mình với những phần thưởng bên ngoài mà một hoạt động mang lại, thay vào đó là cảm giác thỏa mãn tự thân của hoạt động đó. Cốt lõi của hành vi Loại X là động lực thứ hai. Còn cốt lõi của hành vi Loại I là động lực thứ ba.

Nếu chúng ta muốn tăng cường sức mạnh của tổ chức, vượt qua một thập kỷ của những thành tựu đáng thất vọng và chỉ mặt đặt tên thứ cảm giác mơ hồ rằng có điều gì đó không ổn trong công việc, cuộc sống và thế giới của mình, chúng ta cần phải chuyển từ Loại X sang Loại I. (Tôi dùng hai chữ cái này để ngầm chỉ hai từ "Extrinsic – ngoại sinh" và "Intrinsic – nội tại", đồng thời cũng để tỏ lòng kính trọng đối với ngài Douglas McGregor nữa.)

Chắc chắn là việc cô đọng hành vi của con người xuống còn hai loại sẽ làm mất đi những sắc thái nhất định. Và cũng chẳng có ai lại chỉ thuần túy bộc lộ hoặc hành vi Loại X hoặc hành vi Loại I trong từng phút của từng ngày. Song chúng ta thực sự có những thiên hướng nhất định, và thường là rất rõ ràng.

Có lẽ bạn hiểu tôi muốn nói gì. Thử nghĩ về chính mình xem. Những thứ tiếp cho bạn nguồn sức mạnh – điều khiến bạn thức dậy mỗi sáng và lôi kéo bạn suốt cả ngày dài – xuất phát từ bên trong hay bên ngoài? Thế còn vợ/chồng bạn, bạn trai/bạn gái của bạn, hay con cái của bạn? Còn những người phụ nữ và đàn ông cùng làm việc với bạn thì sao? Nếu bạn giống như đa phần những người tôi từng có dịp nói chuyện cùng, bạn sẽ nhận thức được ngay mỗi người thuộc kiểu hành vi nào.[13]

Tôi không có ý nói rằng những người thuộc Loại X luôn luôn phớt lờ niềm vui tự thân của những việc họ làm – hoặc những người thuộc Loại I lúc nào cũng khước từ mọi loại lợi lộc từ bên ngoài đưa lại. Song đối với nhóm Loại X, động lực thúc đẩy chính là phần thưởng ngoại sinh; bất kỳ cảm giác vui thích sâu xa nào khác vẫn được hoan nghênh, song vẫn chỉ xếp ở hàng thứ yếu. Đối với nhóm loại I, động lực thúc đẩy chính là sự tự do, thử thách và mục đích của chính bản thân; những món lợi khác đều có thể chấp nhận được, song chỉ là phần phụ trội mà thôi.

Dưới đây là một số đặc điểm phân biệt cần ghi nhớ trước khi chúng ta đi sâu vào vấn đề này:

Hành vi Loại I được tạo thành, chứ không phải là bẩm sinh. Những hình mẫu hành vi này không phải là các đặc điểm bất biến. Chúng là những khuynh hướng bột phát từ tình huống, kinh nghiệm và bối cảnh. Do nảy sinh một phần từ những nhu cầu phổ biến của con người, nên hành vi Loại I không phụ thuộc vào tuổi tác, giới tính hay quốc tịch. Môn khoa học này chứng minh rằng một khi con người đã học được những phương pháp và thái độ căn bản – và có thể vận dụng chúng trong một môi trường thuận lợi – thì động lực thúc đẩy họ, cũng như thành tích làm việc cuối cùng của họ, sẽ đạt đến một mức rất cao. Bất kỳ hành vi Loại X nào cũng có thể trở thành một hành vi Loại I.

Trong dài hạn, những người thuộc Loại I luôn luôn làm việc tốt hơn những người thuộc Loại X. Nhóm người được kích thích bằng các nhân tố khuyến khích nội tại thường đạt được những thành tựu rực rỡ hơn so với những người bạn bè chỉ chăm chăm tìm kiếm phần thưởng của họ. Tuy nhiên, điều đó không phải bao giờ cũng đúng trong ngắn hạn. Sự tập trung cao độ vào phần thưởng ngoại sinh thực tế có thể nhanh chóng mang lại thành quả. Vấn đề là ở chỗ phương pháp này khó mà duy trì lâu dài được. Và nó không góp phần giúp hoàn thiện kỹ năng – vốn là nguồn gốc của mọi thành tựu về lâu về dài. Các bằng chứng thực tế đã cho thấy những người thành công nhất thường không trực tiếp theo đuổi những ý niệm phổ biến về thành công. Họ làm việc chăm chỉ và kiên gan vượt qua mọi khó khăn chỉ mình khao khát nội tại muốn kiểm soát cuộc sống của

mình, học hỏi về thế giới quanh mình, và đạt đến điều gì đó có giá trị bền lâu.

Hành vi Loại I không coi rẻ tiền bạc hay sự công nhận. Cả những người thuộc Loại X và Loại I đều quan tâm đến tiền. Nếu lương thưởng cho một nhân công không đạt đến mức cơ bản mà tôi đã mô tả trong Chương 2 – nếu tổ chức nơi cô ta làm việc không trả cho cô ta mức lương thích hợp, hoặc phần cô ta nhận được không công bằng so với những người đảm nhiệm công việc tương tự − thì động lực thúc đẩy người đó sẽ tiêu tan, dù cô ta thiên về Loại X hay Loại I. Tuy nhiên, một khi lương thưởng đã thỏa mãn mức sàn kia, thì tiền lại đóng một vai trò khác hẳn đối với những người thuộc Loại I so với những người thuộc Loại X. Những người thuộc loại I không từ chối các quyết định tăng lương hay chê những tấm séc tiền mặt. Song một lý do khiến những khoản lương thưởng phù hợp và công bằng có ý nghĩa cực kỳ quan trọng là ở chỗ nó gạt bỏ vấn đề tiền bạc sang một bên để họ có thể dành toàn tâm toàn ý chỉ cho công việc. Trái lại, đối với rất nhiều người thuộc Loại X, tiền là tất cả. Đó là lý do tại sao họ làm việc đang làm. Sự công nhận cũng tương tự như vậy. Những người thuộc Loại I muốn được công nhận vì những thành tựu họ đã gặt hái được – vì sự công nhận là một dạng phản hồi. Song đối với họ, không như với những người thuộc Loại X, bản thân sự công nhận không phải là một mục tiêu.

Hành vi Loại I là một nguồn lực có thể tái sinh được. Hãy tưởng tượng hành vi Loại X giống như than và Hành vi Loại I giống như mặt trời. Trong phần lớn lịch sử hiện đại, than là nguồn năng lượng rẻ nhất, dễ kiếm nhất và hiệu quả nhất. Song than có hai nhược điểm. Thứ nhất, nó tạo ra những thứ chẳng hay ho gì như ô nhiễm không khí và các loại khí nhà kính. Thứ hai, nó chỉ có hạn; qua mỗi năm, khai thác than ngày càng trở nên khó khăn và đắt đỏ hơn. Hành vi Loại X cũng na ná như vậy. Việc nhấn mạnh thái quá phần thưởng và hình phạt cũng sản sinh ra những ngoại ứng của riêng nó (như đã liệt kê trong Chương 2). Thêm nữa, những nhân tố kích thích kiểu “nếu − thì” cũng ngày càng trở nên đắt đỏ hơn. Song hành vi Loại I, vốn được xây dựng dựa trên nền tảng động lực nội tại, lại viện đến những nguồn lực rất dễ được bổ sung và lại ít gây thiệt hại. Ưu điểm trên phương diện động lực của nó cũng giống hệt như

năng lượng sạch: rẻ tiền, an toàn khi sử dụng và có khả năng tái sinh vô hạn.

Hành vi Loại I mang lại lợi ích thể chất và tinh thần lớn hơn. Theo vô vàn công trình của các nhà nghiên cứu SDT, những người được định hướng theo sự tự trị và động lực nội tại thường có lòng tự trọng cao hơn, quan hệ với mọi người xung quanh tốt hơn, và nhìn chung hạnh phúc, khỏe mạnh hơn những người được kích thích bởi động lực ngoại sinh. Trái lại, với những người mà nguyện vọng cốt yếu chỉ xoay quanh các nhân tố khuyến khích loại X như tiền bạc, danh tiếng hoặc sắc đẹp có khuynh hướng sở hữu một sức khỏe tâm lý kém cỏi, nghèo nàn hơn. Thậm chí còn tồn tại cả một mối liên hệ giữa Loại X và Loại A. Deci phát hiện ra rằng những người tập bị chi phối bởi sự kiểm soát và các phần thưởng ngoại sinh thường bộc lộ bản tính rụt rè trước đám đông, tỏ ra cảnh giác hơn, và dễ có xu hướng phô bày hình mẫu hành vi Loại A.

Tóm lại, hành vi Loại I phụ thuộc vào ba “nguồn dưỡng chất”: quyền tự trị, sự hoàn thiện và mục đích. Hành vi Loại I là hành vi được dẫn dắt bởi chính bản thân chủ thể. Nó hướng đến mục tiêu thực hiện tốt hơn nữa những gì có giá trị. Và nó kết nối chặt chẽ cuộc hành trình đạt đến tính ưu việt với một mục tiêu lớn lao, cao cả hơn.

Một số người có lẽ sẽ cho các quan điểm trên đây là quá cải lương và lý tưởng, song khoa học lại chứng minh điều ngược lại. Khoa học khẳng định rằng loại hành vi này có vai trò thiết yếu đối với con người – và rằng hiện nay, trong một nền kinh tế biến đổi chóng mặt, nó giữ vị trí quan trọng giúp mang đến thành công của tổ chức, của cá nhân, của ngành ở mọi cấp độ, hình thức.

Vì vậy, chúng ta có một lựa chọn. Chúng ta có thể bám lấy cách nhìn nhận về động lực thúc đẩy con người vốn dựa trên nền tảng những thói quen xưa cũ thay vì căn cứ vào khoa học hiện đại. Hoặc chúng ta có thể nghe theo tiếng gọi của các công trình nghiên cứu, lôi kéo các hoạt động cá nhân cũng như kinh doanh của mình vào thế kỷ XXI, và xây dựng một hệ điều hành mới để giúp bản thân mình, công ty mình và thế giới mình đang sống trở nên tốt đẹp hơn.

Đó là một nhiệm vụ không dễ dàng gì. Và thành quả sẽ không xuất hiện chỉ sau một đêm. Vì vậy, chúng ta hãy bắt đầu ngay bây

giờ.

Phần II: BA THÀNH TỐ

4. Quyền tự trị

Tôi đã thấy trước tương lai – và thấy nó làm việc. Nó làm việc ở mọi thời điểm kéo dài suốt ngày đêm ở Sydney, Australia. Nó làm việc trong những dự án ngoài lề kiểu du kích ở Mountain View, California. Và nó làm việc bất cứ khi nào nó thích ở Charlottesville, Virginia. Lý do tại sao nó làm việc là do cách nó làm việc. Ở ngoài lề của nền kinh tế − chậm rãi nhưng chắc chắn – những quan điểm lỗi thời về quản trị đang dần nhường chỗ cho sự đề cao việc tự định hướng mới lạ và đột phá.

Đó là lý do tại sao, tầm quá trưa của một ngày thứ sáu mưa rơi rả rích ở Charlottesville, chỉ có một phần ba số nhân viên của Tổng Giám đốc Jeff Gunther có mặt tại nhiệm sở. Song Gunther – chủ doanh nghiệp, nhà quản lý, nhà tư bản – chẳng hề lấy thế làm lo lắng hay cáu bẳn. Thực tế, ông điềm tĩnh và chuyên chú hệt như một vị thiền sư. Có thể đó là vì chính ông cũng chỉ vừa mới bước vào văn phòng cách đây có một tiếng đồng hồ. Hoặc có lẽ bởi ông biết rằng nhân viên của mình không hề biếng nhác chút nào. Họ đang làm việc – dưới sự giám sát của chính họ.

Hồi đầu năm, Gunther đã cho mở màn một thí nghiệm về sự tự trị ngay tại Meddius, một trong bộ ba công ty nằm dưới quyền điều hành của ông. Ông biến công ty này − ngành nghề chính là sản xuất các phần mềm và phần cứng vi tính nhằm giúp các bệnh viện hợp nhất các hệ thống thông tin của mình − thành một môi trường làm việc chỉ chú trọng kết quả ROWE (results-only work environment).

ROWE vốn là sản phẩm trí tuệ của Cali Ressler và Jody Thompson, hai cựu giám đốc nhân sự của hệ thống bán lẻ Mỹ Best Buy. Các nguyên lý của ROWE thâu nạp từ chủ nghĩa thực dụng phổ biến của Ben Franklin tới tư tưởng cấp tiến có tính phá rào của Saul Alinsky. Trong một công sở kiểu ROWE, mọi người không có thời gian biểu nào cả. Họ đến khi nào tùy thích. Họ không phải có mặt tại văn phòng ở một thời điểm nhất định – hay ở bất kỳ một thời điểm nào. Họ chỉ cần hoàn thành công việc của mình. Làm thế nào, làm khi nào và làm ở đâu hoàn toàn do họ quyết định.

Ý tưởng đó đã hấp dẫn Gunther, khi ấy mới bước qua tuổi ba mươi chưa lâu. “Quản lý không phải là đi tuần khắp nơi và dò xét xem nhân viên có ở trong phòng không”, ông nói với tôi. Đó là việc kiến tạo những điều kiện giúp mọi người làm việc hiệu quả nhất. Đó là lý do tại sao ông luôn cố gắng nới rộng sợi dây trói buộc mỗi nhân viên. Song khi Meddius ngày càng lớn mạnh về quy mô, và Gunther phải tìm kiếm những khu văn phòng mới rộng rãi hơn, ông bắt đầu tự hỏi liệu những nhân viên tài năng, trưởng thành vẫn đảm nhiệm những nhiệm vụ tinh vi phức tạp có cần bất cứ một sợi dây trói buộc, dù ngắn hay dài, nào không. Do vậy tại bữa tiệc tối của công ty tổ chức vào tháng 12 năm 2008, ông đưa ra một tuyên bố: Trong chín mươi ngày đầu tiên của năm mới, toàn bộ bộ máy công nhân viên chức gồm hai mươi hai người sẽ cùng tham gia một thí nghiệm. Nó sẽ trở thành một ROWE.

“Thoạt tiên, mọi người vẫn chưa quen”, Gunther nói. Văn phòng hội đủ mặt nhân viên tầm 9 giờ sáng và sạch bóng người vào khoảng đầu giờ tối, y như trước đây. Một số người trước đó từng kinh qua những môi trường kiểm soát cực kỳ nghiêm ngặt nên không thể thích nghi ngay được với chính sách thời gian lỏng lẻo mới này. (Tại công ty cũ của một nhân viên, tất cả mọi người phải có mặt trước 8 giờ sáng mỗi ngày. Bất cứ ai đi muộn, dù chỉ vài phút thôi, người đó sẽ phải viết một bản tường trình để thông báo cho những người còn lại.) Song sau vài tuần, hầu hết mọi người đều tìm ra thói quen của riêng mình. Năng suất tăng. Tình trạng căng thẳng giảm. Và mặc dù vẫn có hai nhân viên vật lộn khổ sở với sự tự do và chọn cách ra đi, song đến cuối giai đoạn thử nghiệm, Gunther quyết định sẽ gắn bó lâu dài với ROWE.

“Một số người (ở bên ngoài công ty) cho rằng tôi thật điên rồ”, ông nói. “Họ thắc mắc, ‘Làm sao anh biết được nhân viên của mình đang làm gì nếu họ không có mặt ở đây?’” Song theo quan điểm của ông, nhóm làm việc gặt hái được nhiều kết quả khả quan hơn trong điều kiện mới này. Một nguyên nhân là: Họ chỉ tập trung vào chính công việc mà thôi, thay vì phải nhấp nhổm lo lắng không biết có ai chê mình là kẻ biếng nhác chỉ vì rời văn phòng vào lúc 3 giờ chiều để đến xem con gái đá bóng không. Và vì hầu hết nhân viên của ông bao gồm các chuyên viên thiết kế, phát triển phần mềm, cùng những người khác đảm nhận các công việc có tính sáng tạo rất cao, nên

điều đó càng trở nên cần thiết hơn. “Đối với họ, sự lành nghề có ý nghĩa quyết định. Và họ cần rất nhiều quyền tự quyết.”

Mọi người vẫn còn những mục tiêu cụ thể cần đạt được – chẳng hạn, hoàn thành một dự án trước một mốc thời gian nào đó hoặc thu về doanh số sản phẩm nhất định. Và nếu họ cần giúp đỡ, thì Gunther sẽ luôn có mặt để hỗ trợ. Song ông phản đối việc gắn những mục tiêu đó với tiền thưởng. “Việc đó sẽ tạo ra thứ văn hóa coi tiền là tất cả, còn công việc chỉ đứng hàng thứ yếu.” Ông tin rằng tiền chỉ là “một yếu tố kích thích ngưỡng.” Mọi người cần được trả công xứng đáng sao cho họ có đủ khả năng nuôi sống gia đình mình, ông nói. Song một khi công ty đã đáp ứng được mức cơ sở đó, thì những đồ đô-la và xu chẳng tác động mấy đến kết quả công việc và động lực. Thực chất, Gunther cho rằng trong một môi trường ROWE, các nhân viên sẽ ít có xu hướng nhảy sang một công việc khác để nhận 10.000 đô-la hay thậm chí là 20.000 đô-la chênh lệch tiền lương. Sự tự do mà họ có để làm ra những công trình vĩ đại còn quý giá hơn nhiều, và khó lòng mà kiếm nổi, nếu so với một khoản tăng lương – và vợ/chồng, người yêu, gia đình của các nhân viên chính là những đối tượng ủng hộ ROWE nhiệt tình nhất.

“Sẽ có thêm nhiều công ty chuyển sang phương thức làm việc này khi các chủ doanh nghiệp tầm tuổi tôi lên nắm quyền. Thế hệ của cha tôi coi con người là nguồn nhân lực. Họ là những thanh dầm hai nhân bốn mà bạn cần để xây dựng nên ngôi nhà của mình”, ông nói. “Với tôi, giữa tôi và các nhân viên tồn tại một mối quan hệ đối tác. Họ không phải nguồn lực. Họ là những người bạn làm ăn của tôi.” Và các đối tác, như bao người trong chúng ta, cần được lèo lái chính cuộc sống của họ.

Người chơi hay quân tốt?

Đôi khi chúng ta quên mất rằng “quản trị” không bắt nguồn từ tự nhiên. Nó không giống một cái cây hay một dòng sông. Nó giống một cái ti vi hay một chiếc xe đạp. Nó là thứ con người đã phát minh ra. Như vị sư tổ về chiến lược Gary Hamel đã quan sát, quản trị là một công nghệ. Và cũng như Động lực 2.0, nó là một công nghệ đã đến hồi trục trặc. Mặc dù một số công ty đã tra dầu nhỏ mỡ chút ít cho những bánh răng, và vô vàn các công ty khác đã mở miệng đãi bôi rằng mình cũng đã làm việc tương tự, thì về căn bản quản trị không thay đổi mấy trong một trăm năm qua. Nguyên lý trung tâm của nó vẫn là kiểm soát; các công cụ chủ chốt của nó là những nhân tố kích thích ngoại sinh. Thực tế đó khiến nó trở nên lệch pha trầm trọng so với những năng lực sáng tạo, phi tập quán mà rất nhiều nền kinh tế trên thế giới thời nay đang phải trông cậy vào. Song có thể nào điểm yếu dễ thấy nhất của nó còn trầm trọng hơn không? Liệu quản trị, như nó hiện đang được tạo lập, có bị lệch pha với chính bản chất con người không?

Ý tưởng về quản trị (tức là, quản trị con người chứ không phải là quản trị chuỗi cung ứng chẳng hạn) được xây dựng trên cơ sở những giả định cụ thể về những bản chất cơ bản của các đối tượng được quản trị. Nó cho rằng để hành động hoặc để tiến tới, chúng ta cần một cú huých – rằng nếu thiếu một phần thưởng hoặc một hình phạt, chúng ta sẽ ngồi nguyên tại chỗ một cách hết sức vui sướng và ù lì. Nó cũng cho rằng một khi con người đã chịu động chân động tay thì họ cần sự điều khiển – rằng nếu không có một bàn tay dẫn dắt vững vàng và đáng tin cậy, họ sẽ mất phương hướng.

Song đó có thật là bản chất căn cốt của chúng ta không? Hay, sử dụng một phép ẩn dụ vi tính, đó có phải “thông số mặc định” của chúng ta không? Khi chúng ta đặt chân vào thế giới này, chúng ta có được phú cho bản tính thụ động và ù lì không? Hay chúng ta được phú cho bản tính chủ động và tích cực?

Theo tôi vế sau mới đúng − rằng bản tính tự nhiên của chúng ta là tò mò và tự chủ. Tôi nói vậy không phải vì tôi là một kẻ duy ý chí khờ dại, mà bởi tôi đã tiếp xúc nhiều với trẻ nhỏ và bởi chính tôi và vợ tôi đã có ba nhóc tì. Bạn đã bao giờ thấy một đứa trẻ sáu tháng tuổi hoặc một tuổi nào mà không tò mò và tự chủ chưa? Tôi thì chưa.

Chúng ta sinh ra vốn đã vậy. Nếu như đến tuổi 14 hoặc 43, chúng ta thụ động và ù lì, thì đó không phải vì bản chất của ta là thế. Đó là vì có thứ gì đó đã làm đảo lộn thông số mặc định của chúng ta.

Thứ gì đó kia rất có thể là hoạt động quản trị − không chỉ đơn thuần là cách sếp đối xử với chúng ta ở chỗ làm thế nào, mà còn ở chỗ các đặc tính phổ quát ăn sâu bén rễ vào trường học, gia đình và vô số lĩnh vực đa dạng khác trong cuộc sống của chúng ta ra sao nữa. Có lẽ quản trị không phản ứng lại với trạng thái ù lì thụ động được coi là thiên bẩm của chúng ta. Có lẽ quản trị là một trong những thế lực đã làm biến đổi thông số mặc định của chúng ta và tạo ra trạng thái đó.

Này, nó không xấu xa như thoạt nghe đâu nhé. Chèn ép một phần bản tính của chúng ta nhân danh sự sinh tồn kinh tế có thể là một hành động khôn ngoan. Tổ tiên của tôi đã làm thế; tổ tiên của bạn cũng vậy. Nhất là trong những thời điểm, thậm chí là ngày nay, khi chúng ta không có sự lựa chọn nào khác.

Song thành quả kinh tế thời nay, chưa nói đến những thành tựu cá nhân, thường xoay quanh một tâm điểm khác hẳn. Nó không phụ thuộc vào việc kiềm chế bản chất của chúng ta mà vào việc cho phép nó được phát lộ. Nó đòi hỏi phải cưỡng lại sự cám dỗ muốn được kiểm soát con người − và thay vào đó là làm tất cả những gì chúng ta có thể để đánh thức ý thức tự trị đang ngủ yên trong sâu thẳm mỗi người. Năng lực tự dẫn dắt bẩm sinh này là trái tim của Động lực 3.0 và hành vi Loại I.

"Sự tự do tối thượng dành cho những nhóm người sáng tạo là tự do để kiểm nghiệm những ý tượng mới. Một số kẻ hoài nghi vẫn khăng khăng cho rằng cải cách rất đắt đỏ. Trong dài hạn, cải cách lại cực kỳ rẻ mạt. Sự tầm thường rất đắt đỏ - và quyền tự trị có thể là phương thuốc giải độc."

TOM KELLEY

Tổng giám đốc, IDEO

Đức tính tự chủ thiết yếu trong bản chất con người cũng đóng vai trò trung tâm của học thuyết tự quyết (SDT). Như tôi đã giải thích ở chương trước, Deci và Ryan chỉ ra rằng quyền tự trị là một trong ba nhu cầu cơ bản của con người. Và trong ba nhu cầu, nó là nhu cầu quan trọng nhất – là mặt trời mà các hành tinh của SDT xoay vần xung quanh. Vào thập niên 1980, khi công trình nghiên cứu ngày càng tiến triển, Deci và Ryan đã thôi phân chia hành vi thành hành vi được kích thích bằng nhân tố ngoại sinh hay hành vi được kích thích bằng nhân tố nội tại nữa, mà thay vào đó là hành vi bị kiểm soát hoặc hành vi tự quyết. “Khuyến khích kiểu tự trị đòi hỏi việc cư xử với ý thức đầy đủ về ý chí và sự lựa chọn”, họ viết, “trong khi đó khuyến khích kiểu kiểm có kiểm soát lại liên quan đến việc hành xử với trải nghiệm về áp lực và yêu cầu đối với những kết quả nhất định nảy sinh từ các lực lượng được tính là nằm ngoài chủ thể.”

Theo cách nhìn nhận của họ, sự tự trị khác với độc lập. Đó không phải là thứ chủ nghĩa cá nhân thô mộc, tự-làm-tự-chịu, không-thèm-dựa-vào-ai của những chàng cao bồi Mỹ. Nó đồng nghĩa với hành động có lựa chọn – tức là chúng ta có thể vừa tự chủ lại vừa thảnh thơi, độc lập với những người khác. Và mặc dù ý tưởng độc lập mang ít nhiều âm hưởng dân tộc và chính trị, thì sự tự trị lại có màu sắc của một khái niệm nhân văn hơn là một khái niệm phương tây. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra một mối dây liên kết giữa sự tự trị và trạng thái hạnh phúc về tổng thể không chỉ ở Bắc Mỹ và Tây Âu, mà còn ở Nga, Thổ Nhĩ Kỳ và Hàn Quốc. Thậm chí ở những khu vực nghèo đói không thuộc châu Âu như Bangladesh, các nhà khoa học xã hội cũng khám phá ra rằng quyền tự trị là thứ con người vẫn kiếm tìm và giúp cải thiện cuộc sống của họ.

Ý thức về quyền tự trị tạo ra một hiệu ứng mạnh mẽ đối với quá trình làm việc và thái độ của cá nhân. Theo một loạt nghiên cứu mới đây trong lĩnh vực khoa học hành vi, khuyến khích kiểu tự trị giúp nâng cao vốn hiểu biết về mặt lý thuyết, mang lại thứ hạng tốt hơn và tăng cường tính bền bỉ tại trường học; còn trong các hoạt động thể dục thể thao là năng suất cao hơn, tình trạng mệt mỏi giảm, và cảm giác sung mãn về tâm lý được cải thiện rõ rệt. Năm 2004, Deci và Ryan, cùng Paul Baard thuộc Đại học Fordham, đã tiến hành một nghiên cứu trên các công nhân viên chức tại một ngân hàng đầu tư Mỹ. Ba nhà nghiên cứu nhận thấy mức độ hài lòng với công việc lớn

hơn hẳn ở những nhân viên được sếp tạo điều kiện "hỗ trợ tự trị." Các sếp này nhìn nhận vấn đề từ vị thế của nhân viên, đưa lại những phản hồi và thông tin hữu ích, cung cấp nhiều tùy chọn phong phú về những gì có thể làm và cách thực hiện, đồng thời khuyến khích nhân viên tham gia vào những dự án mới. Tâm lý hài lòng về công việc tăng cao đến lượt nó lại dẫn tới thành tích làm việc tốt hơn. Hơn nữa, những lợi ích mà sự tự trị trao cho từng cá nhân còn mở rộng ra cả tổ chức của họ. Ví dụ, các nhà nghiên cứu tại Đại học Cornell đã khảo sát 320 doanh nghiệp nhỏ, một nửa trong số đó trao quyền tự trị cho công nhân, nửa còn lại dựa vào sự điều khiển từ cấp trên. Những doanh nghiệp công nhận quyền tự trị tăng trưởng nhanh hơn gấp bốn lần các hãng định hướng kiểm soát và có tỷ lệ luân chuyển lao động chỉ bằng 1/3.

Tuy nhiên, còn quá nhiều doanh nghiệp vẫn tỏ ra tụt hậu thê thảm so với khoa học. Đa phần các quan niệm ở thế kỷ XIX về quản trị đều khẳng định rằng, nói cho cùng, con người là những quân tốt chứ không phải người chơi. Lấy ví dụ của nhà kinh tế học người Anh Francis Green chẳng hạn, ông đã dẫn ra tình trạng thiếu vắng tính tự quyết cá nhân nơi công sở là một trong những nguyên nhân chính lý giải sự sụt giảm năng suất và mức độ hài lòng với công việc tại Anh. Quản trị vẫn chủ yếu xoay quanh hoạt động giám sát, các phần thưởng "nếu − thì", và các dạng thức kiểm soát khác. Điều đó thậm chí vẫn đúng với cách tiếp cận kiểu Động lực 2.1 vốn tử tế, dịu dàng hơn, vẫn thì thầm bao lời đường mật về những thứ như "sự phân quyền" và "sự linh hoạt."

Thực chất, thử xét riêng khái niệm "sự phân quyền" xem. Nó giả định rằng tổ chức nắm giữ uy quyền và độ lượng vợi bớt vài muôi vào những chiếc bát của các công nhân đang chờ đón với vô vàn lòng biết ơn. Song đó đâu phải là sự tự trị. Đó chỉ là một hình thức kiểm soát văn minh hơn một chút mà thôi. Hay cứ nghĩ đến cách quản trị bám riết lấy cái gọi là "thời gian linh hoạt." Ressler và Thompson gọi đó là một "trò lừa lọc", và họ nói đúng. Sự linh hoạt chỉ đơn thuần mở rộng phạm vi rào giậu và thỉnh thoảng còn mở cả cánh cửa ra nữa. Nó thật ra cũng chỉ khá hơn kiểm soát trong lốt cừu chút ít mà thôi. Những từ ngữ tự bản thân nó đã phản ánh những giả định đối nghịch với cả kết cấu của thời gian và bản chất

của địa vị con người. Nói tóm lại, quản trị không phải giải pháp; nó chính là vấn đề.

Có lẽ đã đến lúc vứt chính từ “quản trị” vào đống tro tàn ngôn ngữ cùng với “xà lim” và “xe không cần ngựa.” Thời đại này không đòi hỏi phải có một phương thức quản trị tốt hơn. Cái nó cần là sự phục hưng của hoạt động tự định hướng kia.

Bốn nhân tố thiết yếu

Năm 2002, Scott Farquahar và Mike Cannon-Brookes, hai anh chàng người Australia mới chân ướt chân ráo ra khỏi đại học, đã vay 10.000 đô-la trong thẻ tín dụng của mình để tạo lập một công ty phần mềm. Họ phong cho doanh nghiệp của mình cái tên rất ấn tượng − Atlassian, đặt theo tên người khổng lồ Atlas, kẻ gánh cả thế giới trên đôi vai mình. Và họ dự định sẽ gây dựng một công ty đủ khả năng cạnh tranh với những tên tuổi lớn trong ngành phần mềm. Thời đó, dự án của họ có vẻ điên rồ. Ngày nay, dường như nó lại đầy hứa hẹn. Thông qua sự kết hợp giữa bộ mã vi tính tuyệt vời và phương thức kinh doanh thông minh, hiện nay Atlassian thu về khoảng 35 triệu đô-la mỗi năm − và tạo công ăn việc làm cho gần hai trăm con người đóng ở các văn phòng rải rắc khắp Sydney, Amsterdam và San Francisco.

Song giống như mọi doanh nhân tâm huyết khác, Canon-Brookes luôn canh cánh bên lòng một niềm bất mãn. Anh đã từng thấy những công ty một thời rất thành công bị sa vào cảnh lụn bại và rất mong mình không gặp phải bi kịch tương tự. Vì vậy, để khơi dậy trí sáng tạo mạnh mẽ trong nhóm làm việc của mình, và cũng để đảm bảo các lập trình viên của Atlassian tìm thấy niềm vui nơi công sở, anh quyết định khuyến khích họ dành hẳn một ngày nghiền ngẫm bất kỳ vấn đề nào họ muốn, kể cả nếu nó không phải là một phần trong công việc thường nhật của họ.

Ngày nghỉ khác thường này đã gieo mầm cho một số ý tưởng về sản phẩm mới cùng vô vàn các giải pháp khác nhằm vá đắp, sửa lỗi cho các phần mềm sẵn có. Vì vậy Cannon-Brookes quyết định sẽ biến hoạt động này thành một phần cố định trong văn hóa của Atlassian. Đến nay, cứ mỗi quý một lần, công ty lại dành ra nguyên một ngày khi các kỹ sư có thể nghiên cứu bất kỳ vấn đề phần mềm nào họ quan tâm – chỉ trong thời gian này, “để kéo họ ra khỏi cái vòng luẩn quẩn ngày qua ngày”, đó phải là thứ gì đó không phải một phần trong công việc thường nhật của họ.

Vào hồi 2 giờ chiều một hôm thứ năm, một ngày bắt đầu. Các kỹ sư, bao gồm cả Cannon-Brookes, mổ xẻ những bộ mã mới hoặc một kẽ hở rất nhỏ − theo bất kỳ cách thức nào họ thích, và với bất kỳ người nào họ muốn. Rất nhiều người làm việc thâu đêm. Sau đó,

vào hồi 4 giờ chiều thứ sáu, họ trình bày kết quả cho những nhân viên khác ở công ty trong một cuộc họp vô cùng thoải mái cởi mở được tiếp sức bằng hàng đống bia lạnh và bánh chocolate. Atlassian gọi quá trình bùng nổ của sự tự do và óc sáng tạo kéo dài hai mươi tư giờ này là “Những Ngày FedEx” – vì mọi người phải đưa ra được sản phẩm gì đó sau một đêm. Và các thành viên Atlassian đã làm được. Qua năm tháng, bài thực hành kỳ quặc nho nhỏ ấy đã giúp tạo ra hàng loạt giải pháp khắc phục lỗi phần mềm mà lẽ ra không bao giờ có cơ hội xuất hiện. Một kỹ sư phát biểu: “Nhiều điểm trong những đặc tính xuất sắc nhất mà chúng tôi có trong sản phẩm của mình ngày nay đã ra đời từ Những Ngày FedEx.”

Đây không phải là một kế hoạch thưởng-tiền-cho-kết-quả-làm-việc xây dựng trên nền tảng những giả định máy móc của Động lực 2.0. Đó là một kế hoạch kiểu tự trị, được căn chỉnh rất khéo để hợp với các khuynh hướng mới của Động lực 3.0. “Chúng tôi luôn tâm niệm rằng tiền chỉ là thứ bạn có thể trông cậy ở một chừng mực nào đó mà thôi”, Cannon-Brookes giãi bày với tôi. “Nếu bạn không trả công xứng đáng, bạn có thể đánh mất nhân viên. Song quá mức đó, tiền không phải là một nhân tố kích thích nữa. Các đặc điểm khác mới có giá trị.” Và điều một số doanh nghiệp thức thời đang ngộ ra cũng là một trong những điểm mấu chốt đó chính là quyền tự trị − cụ thể là tự trị ở bốn phương diện của công việc: mọi người làm gì, làm vào lúc nào, làm như thế nào và làm với ai. Như kinh nghiệm của Atlassian đã chỉ ra, hành vi Loại I bộc lộ khi con người có quyền tự trị đối với bốn T: Task – nhiệm vụ, time – thời gian, technique – kỹ thuật, và team – đồng đội.

Nhiệm vụ (Task)

Cannon-Brookes vẫn chưa hài lòng. Những Ngày FedEx phát huy hiệu quả rất tốt, song ở chúng vẫn tồn tại một điểm yếu cố hữu. "Bạn xây dựng thứ gì đó chỉ sau vỏn vẹn hai mươi tư tiếng, song lại không có thêm thời gian để hoàn thiện nó", anh nói. Vì vậy, anh cùng đồng sáng lập viên Farquahar quyết định đánh cược gấp đôi vào cửa quyền tự trị cho nhân viên. Mùa xuân năm 2008, họ công bố rằng trong sáu tháng tới, các chuyên viên phát triển phần mềm của Atlassian có thể dành 20% thời gian của mình – thay vì chỉ một ngày chuyên sâu – để nghiên cứu bất kỳ dự án nào họ thích. Cannon-Brookes đã giải thích trong blog gửi đến các nhân viên như sau:

Một kỹ sư mới vào nghề phải đảm nhiệm tất cả các vai trò – anh ta (hoặc cô ta) là một chuyên viên phát triển phần mềm toàn thời gian và một giám đốc sản phẩm/chuyên gia hỗ trợ khách hàng/bậc thầy về hệ thống nội bộ bán thời gian. Khi công ty ngày càng phát triển, một kỹ sư lại dành càng ít thời gian để xây dựng những gì mà cá nhân anh ta mong muốn ở sản phẩm. Chúng tôi hy vọng rằng 20% thời gian đó sẽ trả lại cho các kỹ sư những giờ phút quý báu – trong đó họ được toàn quyền định hướng hành động của mình – để dồn sức cho quá trình nâng cấp sản phẩm, hoặc kiến tạo những đặc tính, chương trình bổ sung, giải pháp sửa lỗi hay các tiện ích phụ trội mà họ cho là quan trọng nhất.

Hoạt động này đã có một truyền thống lâu bền và cả một điển hình tiêu biểu thời hiện đại được rất nhiều người biết đến. Lực lượng tiên phong của nó là một công ty Mỹ với tên gọi 3M. Trong thập niên 1930 và 1940, Giám đốc kiêm Chủ tịch Hội đồng Quản trị của 3M là William McKnight, một con người sở hữu bản tính khiêm tốn cũng đáng trọng ngang với khả năng nhìn xa trông rộng trong tư duy của ông. McKnight tin tưởng vào một cương lĩnh giản dị song lại có tính đột phá mạnh mẽ nếu xét ở thời điểm những năm đó: "Hãy thuê những người giỏi và để cho họ tự xoay xở." Trước khi các nhà quản trị chạy theo mốt ba hoa về "sự phân quyền" từ rất lâu, ông đã khẳng định một luận điểm hùng hồn về quyền tự trị. "Những người đàn ông và phụ nữ được chúng ta giao phó quyền hạn và trách nhiệm đó, nếu họ là những người tốt, họ sẽ muốn được làm công

việc của mình theo cách riêng", ông viết vào năm 1948. McKnight thậm chí còn khuyến khích nhân viên tham gia vào cái mà ông gọi là "dò dẫm thử nghiệm."

"Với tư cách một chủ doanh nghiệp, tôi được trời ban cho 100% quyền tự trị đối với nhiệm vụ, thời gian, kỹ thuật và đồng đội. Vấn đề là thế này: Nếu tôi duy trì quyền tự trị đó, tôi sẽ thất bại. Tôi thất bại trong làm việc. Tôi thất bại trong việc hoàn bị kỹ năng. Tôi thất bại trong việc tập trung. Tôi sẽ không tránh khỏi kết cục là chẳng làm ra được sản phẩm nào hoặc làm ra một sản phẩm bị thị trường đào thải. Nghệ thuật của nghệ thuật là lựa chọn giới hạn cho bạn. Đó là thứ quyền tự trị tôi trân trọng nhất. Quyền tự do lựa chọn những ranh giới của chính mình."

SETH GODIN, Tác giả của Các bộ tộc (Tribes), Con bò tím (Purple Cow) và blog về marketing nổi tiếng nhất thế giới

---

Với những tư tưởng phi chính thống thấm nhuần trong suy nghĩ, kẻ dị giáo kỳ khôi của chúng ta đã thiết lập một chính sách mới: đội ngũ nhân viên kỹ thuật của 3M có thể sử dụng tối đa 15% quỹ thời gian họ có vào những dự án do mình tùy ý lựa chọn. Sáng kiến này tỏ ra đối nghịch với những người đã quá quen thuộc với Động lực 2.0, đã vậy còn mang màu sắc bất hợp pháp nữa, đến nỗi ngay trong chính nội bộ công ty, nó được biết đến với cái tên "chính sách rượu lậu." Ấy vậy mà nó vẫn phát huy hiệu quả. Những mảnh vườn của quyền tự trị được rào giậu tứ phía đó nhanh chóng trở thành mảnh đất màu mỡ cho một mùa bội thu những ý tưởng cải cách – bao gồm cả giấy nhắc việc Post-it. Nhà khoa học Art Fry đã nghĩ ra miếng giấy dính nhỏ bé hiện đã có mặt khắp mọi nơi không phải

trong lúc thực hiện các nhiệm vụ thường nhật của mình, mà là chính giữa khoảng 15% thời gian tự do kia. Ngày nay, giấy nhắc việc Post-it đã trở thành một mảng kinh doanh khổng lồ: 3M cung cấp trên sáu trăm loại sản phẩm Post-it tại hơn một trăm quốc gia. (Và tác động văn hóa của nó thậm chí còn sâu rộng hơn. Thử nghĩ mà xem: Nếu không có hành động đi trước thời đại của McKnight nhằm khuyến khích quyền tự trị thì chúng ta đã phải sống trong một thế giới không hề có những mảnh giấy vuông màu vàng nho nhỏ đính trên các màn hình máy vi tính rồi. Nghĩ mà rùng mình.) Theo cựu giám đốc ban nghiên cứu và phát triển của 3M, hầu hết các phát minh mà công ty phải trông cậy vào nhiều nhất, thậm chí là cả ngày nay, đều đâm chồi nảy lộc từ những giai đoạn "cất rượu lậu" và "dò dẫm thử nghiệm."

Sáng kiến cách tân của McKnight vẫn còn được trọng dụng ở 3M. Song chỉ có một số lượng ít ỏi đến đáng ngạc nhiên các công ty khác chuyển hướng theo con đường này, bất chấp những thành quả khả quan đã được công nhận. Công ty nổi tiếng nhất hiện vận dụng chính sách này là Google, từ lâu Google đã khuyến khích các kỹ sư của mình dành ra một ngày mỗi tuần nghiền ngẫm một dự án ngoài lề. Một số nhân viên Google dùng "20% quỹ thời gian" của mình để sửa lỗi một sản phẩm có sẵn, song đa số đều dùng nó để phát triển ra thứ gì đó hoàn toàn mới mẻ. Tất nhiên, Google không từ bỏ quyền sở hữu trí tuệ đối với những sản phẩm được tạo ra trong khoảng 20% quỹ thời gian đó – đây là một hành động rất thông minh. Trong một năm điển hình, hơn một nửa những phát kiến mới của Google đã ra đời trong giai đoạn tự trị thuần túy nói trên. Ví dụ, nhà khoa học Krishna Bharat, quá chán ngán vì phải mất bao nhiêu công sức vào việc tìm kiếm các bản tin mới trên mạng, đã tạo ra Google News trong 20% quỹ thời gian tự do. Trang web này hiện thu hút hàng triệu lượt người truy cập mỗi ngày. Cựu kỹ sư Google Paul Buicheit đã thai nghén ra Gmail, ngày nay là một trong những ứng dụng thư điện tử phổ biến nhất thế giới, với tư cách là dự án 20% quỹ thời gian của mình. Rất nhiều sản phẩm khác của Google cũng có xuất xứ tương tự − trong đó có Orkut (phần mềm mạng xã hội của Google), Google Talk (trình ứng dụng gửi tin nhắn tức thời), Google Sky (cho phép những người sử dụng yêu thích thiên văn học có thể duyệt các tấm hình chụp vũ trụ), và Google Translate (phần

mềm biên dịch dành cho các thiết bị di động). Như kỹ sư của Google Alec Proudfoot, người đang ấp ủ một dự án 20% quỹ thời gian nhắm đến mục tiêu tăng cường hiệu năng của dòng xe động cơ lai, đã phát biểu trong một cuộc phỏng vấn trên truyền hình: “Gần như tất cả những ý tưởng hay ở Google đều sinh sôi nảy nở trong khoảng 20% quỹ thời gian đó.”

Trở lại với Atlassian, thí nghiệm 20% quỹ thời gian có vẻ như đã phát huy hiệu quả. Trong một cuộc thử nghiệm kéo dài suốt một năm, các chuyên viên đã mở ra tới bốn mươi tám dự án mới. Vì vậy đến năm 2009, Cannon-Brookes quyết định biến liều thuốc tự trị về nhiệm vụ này thành một đặc tính cố định trong đời sống công sở của Atlassian. Quyết định này không làm đẹp lòng tất cả mọi người. Theo tính toán ngầm của Cannon-Brookes, bảy mươi kỹ sư, dành ra 20% quỹ thời gian của mình trong sáu tháng, tương đương với một khoản đầu tư trị giá 1 triệu đô-la. Giám đốc tài chính của công ty hết sức kinh hãi. Một số giám đốc dự án – mặc dù có lối tư duy đi trước thời đại, song Atlassian vẫn vận dụng khái niệm quản trị − cũng không vui vẻ gì, vì làm như thế cũng đồng nghĩa với việc chia sẻ một phần quyền lực của họ cho các nhân viên. Khi một số người đề nghị giám sát thời gian của nhân viên để đảm bảo họ không lạm dụng đặc quyền của mình, Cannon-Brookes đã khẳng khái nói không. “Làm thế là kiểm soát thái quá. Tôi muốn đứng về phía nhân viên và tin rằng họ sẽ làm những việc hữu ích.” Ông cũng nói thêm: “Trong khoảng 20% quỹ thời gian tự do, mọi người làm việc hiệu quả hơn gấp bội so với thời gian làm việc thường nhật. Họ nói, ‘Tôi sẽ không mất thời giờ cho những trò như đọc tin tức hay chơi Facebook đâu.’”

Trong những ngày này, mỗi khi một nhân viên phòng tài chính, những giọt mồ hôi lã chã tuôn rơi từ tầm che mắt màu xanh, mở miệng phản đối cái giá phải trả, Cannon- Brookes đã có sẵn câu trả lời cho anh ta: “Tôi cho anh ta xem một danh sách dài dằng dặc liệt kê những thứ chúng tôi đã làm được. Tôi cho anh ta thấy rằng tỷ lệ luân chuyển lao động trong ban kỹ thuật của chúng tôi bằng không. Và tôi cho anh ta thấy rằng chúng tôi có những kỹ sư đầy nhiệt huyết, những con người luôn gắng hết sức mình để cải thiện và hoàn thiện sản phẩm của công ty.”

Quyền tự trị đối với nhiệm vụ là một trong những phương diện thiết yếu của cách tiếp cận kiểu Động lực 3.0 đối với công việc. Chẳng hạn, tại Bệnh viện Đại học Georgetown ở Washing D.C, rất nhiều y tá được tự do tiến hành các dự án nghiên cứu của riêng mình, nhờ đó không ít chương trình và chính sách của bệnh viện đã thay da đổi thịt rõ rệt. Các phương pháp tự trị có thể phát huy hiệu quả trong nhiều lĩnh vực khác nhau – và tạo ra một nguồn những sáng kiến cải cách và thậm chí là các giải pháp đổi mới tổ chức đầy hứa hẹn.

Những sáng tiến như Những Ngày Fedex và các dự án ngoài lề được thừa nhận không phải lúc nào cũng có thể được tiêu hóa dễ dàng trong một cái dạ dày vẫn ngày ngày xử lý những thứ như phục vụ khách hàng, vận chuyển sản phẩm và giải quyết vấn đề. Song chúng đang trở nên ngày càng cấp thiết hơn trong một nền kinh tế đòi hỏi những năng lực trí tuệ, sáng tạo và phi tập quán – bất kỳ một nghệ sĩ hoặc nhà thiết kế nào cũng sẽ đồng tình với quan điểm trên. Quyền tự trị đối với nhiệm vụ từ lâu đã đóng vai trò cực kỳ quan trọng quyết định khả năng sáng tạo của họ. Và những vị lãnh đạo tốt (trái với các “nhà quản trị” thạo việc) đều thấm nhuần kiến thức này trong từng chân tơ kẽ tóc.

Điển hình tiên tiến: Goerge Nelson, giám đốc thiết kế của Herman Miller, nhà sản xuất nội thất Mỹ hàng đầu trong vài thập kỷ qua. Ông từng giãi bày năm nguyên lý giản dị mà ông tin rằng giúp tạo ra những sản phẩm thiết kế tuyệt vời. Một trong số đó có thể được dùng làm câu khẩu hiệu cho tiêu chí tự trị đối với nhiệm vụ của hành vi Loại I: “Bạn quyết định thứ bạn tạo ra.”

Thời gian (Time)

Đã bao giờ bạn thắc mắc tại sao các luật sư nhìn chung lại khổ sở như thế không? Một số nhà khoa học xã hội thì có – và họ đã đưa ra ba cách lý giải. Một nguyên nhân liên quan đến tâm lý bi quan. Bi quan gần như luôn là công thức cho tình trạng thấp kém thảm hại về thứ mà các nhà tâm lý học gọi là “hạnh phúc chủ quan.” Nó cũng là thứ độc hại đối với hầu hết mọi lĩnh vực. Song như Martin Seligman đã viết: “Có một trường hợp ngoại lệ rất đáng chú ý: Những con người bi quan làm việc tốt hơn trong ngành luật.” Nói cách khác, một thái độ khiến một người kém hạnh phúc hơn với tư cách một con người thực chất lại khiến cô ta trở nên xuất sắc hơn trong vai trò một luật sư. Lý do thứ hai: Đa phần các hoạt động kinh doanh khác là tổng số dương. Nếu tôi bán cho bạn thứ gì đó bạn muốn và thích, cả hai chúng ta đều được lợi. Trái lại, luật pháp thường (mặc dù không phải luôn luôn) là một trò chơi có tổng bằng không: Nếu một người này thắng, thì một người khác phải thua.

Họa sĩ của DilbertHọa sĩ của DilbertSong nguyên nhân thứ ba có thể mang đến lời giải thích hợp lý nhất − và giúp chúng ta hiểu được tại sao có quá ít luật sư bộc lộ hành vi Loại I đến thế. Các luật sư thường phải đối mặt với những đòi hỏi cực kỳ khắc nghiệt song lại có “phạm vi lựa chọn” tương đối hẹp. Các nhà khoa học hành vi dùng thuật ngữ này để mô tả các lựa chọn, và những lựa chọn có thể nhận biết được, mà một người có sẵn. Xét trên một phương diện nào đó, nó là một cách khác để mô tả quyền tự trị − và các luật sư đều rầu rĩ và cáu kỉnh vì họ không có nhiều thứ quyền này. Sự tước đoạt ấy khởi đầu từ rất sớm. Một nghiên cứu tiến hành năm 2007 của hai trường luật Mỹ đã phát hiện ra rằng trong giai đoạn 3 năm học tập tại trường, mức độ hạnh phúc tổng thể của sinh viên tụt dốc không phanh − chủ yếu là do nhu cầu về quyền tự trị của họ bị cản trở. Song những sinh viên được hưởng quyền tự trị lớn hơn đối với việc lựa chọn khoá học, các bài tập lớn, cũng như mối quan hệ với các giáo viên lại có đường sụt giảm ít dốc hơn nhiều và trên thực tế, họ cũng giành được thứ hạng cao hơn, cũng như điểm số tốt hơn ở các kỳ thi.

Lạy Thánh Ala, nằm ở trung tâm ngành pháp lý tư có lẽ là cơ chế bóp nghẹt quyền tự trị tồi tệ nhất mà con người từng tưởng tượng

ra: giờ có tính phí. Hầu hết các luật sư – và gần như tất cả các luật sư ở những hãng luật lớn, tiếng tăm – phải tính toán tỉ mỉ, thường là theo đơn vị sáu phút một, thời gian của mình. Nếu họ không ghi đủ số giờ, họ sẽ gặp rắc rối khôn lường. Kết quả là, sự tập trung của họ ắt sẽ chuyển từ đầu ra của công việc mình làm (giải quyết vấn đề của một khách hàng) sang đầu vào của nó (tính càng nhiều giờ càng tốt). Nếu phần thưởng xuất phát từ thời gian, thì thời gian là những gì hãng sẽ nhận về. Những kiểu mục tiêu nặng tính lợi ích, dễ đo lường này có thể làm cạn kiệt động lực nội tại, bào mòn sáng kiến cá nhân, thậm chí còn dung dưỡng những hành vi vô đạo đức. ”Nếu một người được kỳ vọng sẽ tính phí hơn hai nghìn giờ mỗi năm”, cựu Chánh án Tòa án tối cao Mỹ William Rehnquist từng nói, “chắc chắn sẽ nảy sinh ra mối cám dỗ khiến họ thổi phồng số giờ thực tế đã bỏ ra.”

“Không gì có tầm quan trọng đối với thành công của tôi nhiều hơn việc kiểm soát thời gian biểu của mình. Tôi có sức sáng tạo mạnh nhất vào khoảng từ 5.00 đến 9.00 sáng. Nếu tôi có một ông sếp hoặc những người khác cùng làm việc, họ sẽ phá hỏng những giờ khắc tốt nhất của tôi bằng cách này hay cách khác.”

SCOTT ADAMS
Họa sĩ của Dilbert

Giờ có tính phí là một di sản của Động lực 2.0. Nó cũng phần nào hợp lý với những nhiệm vụ có tính tập quán – dù là lắp cửa vào thân một chiếc xe Ford Taurus hay cộng gộp các khoản khấu trừ trên một biểu thuế đơn giản – vì có một mối liên hệ chặt chẽ giữa lượng thời gian bỏ vào và lượng công việc đi ra. Và nếu giả định khởi điểm của bạn rằng thông số mặc định của những người công nhân là chây lười, trốn việc, thì giám sát thời gian của họ có thể giữ họ trong trạng thái hoạt động liên tục.

Song giờ có tính phí lại gần như không có đất dụng võ trong Động lực 3.0. Với những công việc có tính phi tập quán, bao gồm cả

luật, mối liên hệ giữa lượng thời gian một người tiêu tốn và những gì anh ta/cô ta sản xuất ra lại không đồng đều và không thể tiên lượng được. Thử tưởng tượng nếu nhà phát minh Dean Kamen hay nữ diễn viên Helen Mirren bị yêu cầu phải tính phí cho thời gian của họ. Nếu chúng ta bắt đầu từ một giả định khác, chính xác hơn – rằng con người muốn làm việc tốt – vậy thì chúng ta phải để họ tập trung vào chính bản thân công việc chứ không phải thời gian họ cần để hoàn thành nó. Hiện nay, một số hãng luật đã chuyển sang hướng tiếp cận mới, thiên về hành vi Loại I này – họ tính một mức phí như nhau thay vì tính phí trên cơ sở thời gian – chẳng thế mà một đối tác quan trọng của một trong những hãng luật hàng đầu tại New York mới đây đã tuyên bố: "Đã đến lúc thủ tiêu giờ có tính phí."

Nếu giờ có tính phí có một phản đề nào, thì đó chính là môi trường làm việc chỉ chú trọng kết quả mà Jeff Gunther đã áp dụng vào công ty của mình. Công ty đầu tiên sử dụng ROWE là Best Buy – không phải trong các cửa hàng của nó, mà là trong các văn phòng của tập đoàn. Giống như 15% quỹ thời gian của 3M, thử nghiệm ROWE của Best Buy ban đầu chỉ là một dự án nhỏ được khơi mào nhờ công của Ressler và Thompson, hai cái tên mà tôi đã nhắc đến trước đó và về sau đã trở thành những chuyên gia ROWE, mang thông điệp về sự tự trị của mình đi khắp thế giới. Tổng hành dinh của Best Buy tại Richfield, Minnesota rất thoáng đãng, hiện đại, có đủ cả người gác cửa, những tiệm cà phê và cửa hàng giặt khô. Song công ty này vốn khét tiếng vì phạt vi phạm giờ giấc rất nghiêm và các sếp thì cực kỳ khắt khe – đổi lại, nó phải trả một cái giá đắt là đánh mất dần nhân tài. Tổng Giám đốc của Best Buy khi ấy là Brad Anderson đã âm thầm đồng tình với đề xuất kỳ cục của Ressler và Thompson, vì nó khuyến khích "mọi người cống hiến thay vì chỉ phơi mặt ở công ty và cười nhăn nhở cho hết ngày."

Ngày nay, tổng hành dinh của Best Buy có số người làm việc theo thời gian biểu thường xuyên ít hơn so với những người làm việc không có thời gian biểu kiểu ROWE. Và mặc dù bán lẻ sản phẩm điện máy là một ngành công nghiệp cạnh tranh cực kỳ khốc liệt, song Best Buy vẫn đứng vững trên cả thị trường lẫn trong cuộc đua giành giật nhân tài. Báo cáo về kết quả thử nghiệm ROWE của công ty trên tạp chí Harvard Business Review, Tamara Erickson viết:

Những người được trả lương tháng chỉ bỏ ra số thời gian cần thiết để hoàn thành công việc của họ. Các nhân viên theo giờ trong chương trình này làm việc ở một số giờ nhất định để tuân thủ đúng các luật lệ lao động liên bang, song họ được lựa chọn thời điểm vào lúc nào. Những nhân viên nói trên cho thấy họ có mối quan hệ tốt hơn với gia đình và bè bạn, trung thành với công ty hơn, sức tập trung và nhiệt huyết cao hơn. Năng suất đã tăng 35%, và tỷ lệ luân chuyển lao động tự nguyện thấp hơn 320 điểm cơ bản so với các nhóm không thực hiện chính sách thay đổi. Các nhân viên còn nói họ không biết liệu mình có làm việc ít giờ hơn không − họ đã ngừng đo đếm.

Nếu không thể tự chủ về thời gian, thì việc chúng ta có được quyền tự trị đối với cuộc sống của mình gần như là điều bất khả thi. Một số tổ chức Loại I đã bắt đầu nhận ra chân lý này về thân phận con người và điều chỉnh lại hoạt động của mình. Chắc chắn sẽ có thêm những tổ chức khác làm theo. "Trong quá khứ, công việc được định nghĩa trước nhất là bỏ ra thời gian, rồi thứ hai mới là thu về kết quả. Chúng ta cần phải xoá sổ mô hình đó", Ressler nói với tôi. "Bất kể bạn đang làm việc trong ngành nào, đã đến lúc vứt bỏ những phiếu phạt đi muộn, đồng hồ tính giờ và lối suy nghĩ lạc hậu của thời đại công nghiệp."

Kỹ thuật (Technique)

Khi bạn gọi vào số điện thoại chăm sóc khách hàng để phàn nàn về hóa đơn truyền hình cáp của mình hoặc kiểm tra xem cái máy pha trộn bạn đặt giờ đang chu du nơi nào, chiếc điện thoại thường đổ chuông ở một nơi hang ổ buồn tẻ nhạt nhẽo mà ta vẫn biết đến với cái tên tổng đài. Người trả lời cú điện thoại, một nhân viên chăm sóc khách hàng, sở hữu một công việc rất khó nhằn. Về cơ bản anh ta ngồi hàng giờ liền giữa một khu đầy những ô văn phòng nhỏ chật hẹp ken dày như nêm − ống nghe dính trên tai, một lon soda ăn kiêng luôn túc trực bên cạnh. Lương lậu thì bèo bọt. Và những người mà nhân viên tổng đài này gặp gỡ qua điện thoại − hết người này đến người khác − nhìn chung không gọi tới để khen tặng hoặc hỏi han xem kế hoạch nghỉ ngơi cuối tuần này của anh ta thế nào. Họ có một lời phàn nàn, một chuyện bực bội hoặc một vấn đề đang cần giải quyết. Ngay lập tức.

Nếu thế còn chưa đủ nản, thì các nhân viên trực tổng đài còn có phạm vi quyết định vô cùng hạn hẹp và công việc của họ đích thị phản ánh định nghĩa về cái gọi là tập quán. Khi một cuộc gọi tới, họ lắng nghe người gọi – và sau đó, trong phần lớn trường hợp, họ gõ vài phím trên máy vi tính để lấy ra một kịch bản. Tiếp đó, họ làm theo kịch bản này, đôi khi đọc ra không sót một từ nào, với hy vọng khiến người gọi cúp máy càng sớm càng tốt. Đó là một công việc nhàm chán, đã vậy còn bị biến thành mệt mỏi thêm bởi các nhà quản lý ở rất nhiều tổng đài, trong một nỗ lực nhằm nâng cao năng suất, còn nghe lén cả các cuộc hội thoại của nhân viên và theo dõi xem mỗi cuộc gọi kéo dài bao lâu. Chẳng trách tại sao các tổng đài ở Mỹ và Anh có tỷ lệ luân chuyển lao động hàng năm lên tới 35%, gấp đôi các ngành nghề khác. Cá biệt, tại một số tổng đài, tỷ lệ luân chuyển còn vượt quá 100%, nghĩa là, tính trung bình, không có người nào làm việc ở đó hôm nay còn tiếp tục xuất hiện sau một năm nữa.

Tony Hsieh, sáng lập viên của cửa hàng bán lẻ giày trực tuyến Zappos.com (nay đã trở thành một phần của Amazon.com), nghĩ rằng có một cách tốt hơn để tuyển mộ, chuẩn bị và thử thách những nhân viên này. Vì vậy những nhân viên mới được thuê vào tại Zappos đều phải trải qua một tuần đào tạo. Sau đó, vào cuối bảy

ngày nói trên, Hsieh đưa cho họ một lời đề nghị. Nếu họ cảm thấy Zappos không phải đất dụng võ cho mình và muốn ra đi, ông sẽ trả họ 2.000 đô-la – không phải nghĩ ngợi gì cả. Hsieh đã hack hệ điều hành 2.0 tài tình như một phù thủy máy vi tính trẻ tuổi thông minh và nhân từ. Ông dùng một phần thưởng “nếu − thì” không phải để kích thích mọi người làm việc tốt hơn, mà để loại bỏ những người không phù hợp với một công sở mang phong cách Động lực 3.0. Số người còn ở lại được nhận một mức lương khá, và có một điểm khác quan trọng không kém, là họ có quyền tự trị về kỹ thuật. Zappos không giám sát thời gian cuộc gọi của các nhân viên chăm sóc khách hàng hay buộc họ phải sử dụng các kịch bản. Nhân viên tổng đài sẽ xử lý cuộc gọi theo cách họ muốn. Công việc của họ là phục vụ tốt khách hàng; còn làm thế nào là tùy mỗi người.

Kết quả của chính sách đề cao quyền tự trị đối với kỹ thuật thế nào? Tỷ lệ luân chuyển lao động tại Zappos được giảm thiểu. Và dù vẫn còn khá non trẻ, song Zappos vẫn vững vàng đứng ở vị trí một trong những công ty có dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất tại Mỹ − xếp trên rất nhiều tên tuổi đình đám như Cadillac, BMW, Apple và ngang ngửa với những đại gia như Jaguar, Ritz-Carlton. Không tồi với một công ty giầy nằm giữa sa mạc Nevada.

Việc Zappos đang làm là một phần của một động thái nhỏ song đang ngày càng mạnh mẽ hơn nhằm khôi phục lại một tiêu chuẩn về tự do cá nhân ở những công việc vẫn có tiếng là thiếu nhân tố này trầm trọng. Chẳng hạn, mặc dù rất nhiều doanh nghiệp đã chuyển việc sang cho các nhà cung ứng nước ngoài có chi phí sản xuất thấp, song một số công ty lại đang đảo ngược xu hướng này bằng cách mở màn cho cái gọi là “thuê làm tại nhà.” Thay vì yêu cầu các nhân viên chăm sóc khách hàng phải báo cáo với một tổng đài lớn duy nhất, họ chuyển các cuộc gọi trực tiếp đến nhà của nhân viên. Cách làm này giúp cắt giảm chi phí đi lại cho nhân viên, tách họ khỏi mọi hoạt động giám sát hữu hình, và cho họ quyền tự trị lớn hơn đối với cách thức thực hiện công việc của mình.

Hãng hàng không Mỹ JetBlue là một trong những công ty đầu tiên thử nghiệm cách tiếp cận này. Kể từ khi bắt đầu áp dụng phương pháp mới vào năm 2000, JetBlue đã trông cậy vào các nhân viên chăm sóc khách hàng làm việc tại nhà. Và cũng từ ngày đó, JetBlue

đã giành được các thứ hạng cao trong lĩnh vực chăm sóc khách hàng vượt xa những đối thủ của mình. Năng suất và mức độ thỏa mãn với công việc ở khu vực thuê làm tại nhà thường cao hơn so với các khu vực có kiểu tổ chức công việc thông thường khác – phần vì các nhân viên thường cảm thấy thoải mái và ít bị săm soi hơn khi ở nhà. Song cũng vì cách tiếp cận lấy quyền tự trị làm trung tâm này giúp khai thác được một nguồn nhân tài dồi dào hơn. Rất nhiều nhân viên làm việc tại nhà là các ông bố bà mẹ, sinh viên, người đã về hưu và người tàn tật – những người rất muốn làm việc, nhưng họ cần được làm theo cách của riêng mình. Theo một báo cáo, khoảng 70 đến 80% các nhân viên chăm sóc khách hàng làm việc tại nhà có bằng đại học – gấp đôi tỷ lệ này ở nhóm người làm việc tại các tổng đài kiểu truyền thống. Những doanh nghiệp như Alpine Access, PHH Arval và LiveOps, chuyên vận hành ban chăm sóc khách hàng cho một loạt các công ty khác, cho biết sau khi sử dụng phương pháp này, chi phí tuyển dụng của họ giảm xuống gần bằng 0. Các nhân viên tiềm năng tự tìm đến với họ. Và hiện nay, các nhân viên chăm sóc khách hàng tại nhà đang làm việc cho rất nhiều công ty Mỹ − bao gồm 1-800-Flowers, J. Crew, Office Depot, thậm chỉ cả Sở Thuế vụ – giải quyết các thắc mắc của khách hàng theo cách họ chọn. Cũng như ở bất kỳ nơi công sở kiểu Động lực 3.0 hoạt động hiệu quả khác, đó là nhu cầu của bản thân họ.

Đồng đội (Team)

Dù bạn là con cả hay con thứ, thì hãy thử đặt mình vào địa vị đứa trẻ thứ ba sinh ra trong một gia đình xem. Bạn không có tiếng nói gì trong việc lựa chọn những anh chị xung quanh mình. Họ đã ở đấy sẵn khi bạn vừa chào đời rồi. Tệ hơn nữa, một hoặc cả hai người bọn họ có lẽ cũng chả vui vẻ gì khi thấy bạn. Và loại bỏ thậm chí là chỉ một trong số hai kẻ khó chịu kia thường là bất khả thi.

"Quyền tự trị đối với những gì chúng ta làm là quan trọng nhất. Sự khác biệt lớn nhất giữa làm việc cho các studio khác và điều hành studio của riêng mình là thực tế rằng tôi có thể lựa chọn công việc mà chúng tôi thu nạp và sản phẩm, dịch vụ, hoặc tổ chức mà mình sẽ quảng bá. Ở đây tôi tìm ra câu hỏi quan trọng nhất: Khi tôi gắn bó sâu sát với nội dung, nghiên cứu trở thành chuyện hết sức đơn giản, họp hành đâm ra thú vị (những con người đã làm ra được những sản phẩm hoặc dịch vụ thú vị thì hầu hết bản thân họ cũng rất thú vị), và tôi không phải dính dáng vào những quảng cáo sai lầm."

STEFAN SAGMEISTER
Chuyên viên thiết kế

Giờ hãy nghĩ đến một công việc mới và giả định là hầu hết các công việc đều na ná như nhau. Những kẻ dám nghĩ dám làm may ra có thể giành giật được chút quyền tự trị về nhiệm vụ, thời gian và kỹ thuật – song quyền tự trị về đồng đội lại ở một cấp độ cao hơn. Đó là một lý do khiến con người luôn bị hấp dẫn bởi giấc mơ trở thành một chủ doanh nghiệp – cơ hội để tự xây dựng một đội nhóm của riêng mình. Song kể cả ở những môi trường tương đối truyền thống, mặc dù vẫn còn xa mới lên đến mức phổ biến rộng rãi, một số ít các

tổ chức đang dần khám phá ra lợi ích của việc cho nhân viên ít nhiều quyền tự do chọn lựa người họ sẽ làm việc cùng.

Ví dụ, tại chuỗi cửa hàng thực phẩm sinh học Whole Foods, người đứng đầu mỗi phòng ban trên danh nghĩa không đảm nhận phần việc tuyển dụng. Nhiệm vụ này rơi vào các nhân viên của một phòng ban. Sau khi ứng viên cho một vị trí công việc đã hoàn thành thời hạn thử việc ba mươi ngày tại một nhóm, các đồng đội tiềm năng sẽ bỏ phiếu để quyết định xem liệu có nên thuê người đó làm toàn thời gian không. Tại W. L. Gore & Associates, những nhà sản xuất ra loại vải GORE-TEX đồng thời là một ví dụ khác về Động lực 3.0 ở đời thực, bất kỳ người nào muốn thăng quan tiến chức và dẫn đầu một nhóm làm việc phải tập hợp được những người sẵn lòng cộng tác với mình.

Khả năng nhóm họp được một đội bóng rổ ngẫu nhiên bao gồm các tài năng của công ty là một ý tưởng khác lấy cảm hứng từ 20% quỹ thời gian. Những sáng kiến này thường xẻ dọc biểu đồ tổ chức, kết nối những con người có chung mối quan tâm và sở thích, nếu họ không thuộc cùng một phòng ban. Như kỹ sư của Google Bharat Mediratta đã phát biểu với tờ New York Times: “Nếu ý tưởng 20% của bạn là một sản phẩm mới, thì thông thường bạn có thể tìm thấy vài người khác với đầu óc tương đối đồng điệu khá dễ dàng và cùng bắt tay vào việc hiện thực hóa ngay lập tức.” Trong công cuộc đẩy mạnh một sự thay đổi có hệ thống hơn trong tổ chức, Mediratta cho rằng quyền tự trị về đồng đội thậm chí còn có vai trò quan trọng hơn nữa. Nhưng nỗ lực đó đòi hỏi cái mà ông gọi là một “tiểu nhóm” – một đội làm việc tự tổ chức, nhỏ thôi, gần như không có ngân sách hoạt động và còn nắm giữ rất ít quyền lực, song nó luôn cố gắng để thay đổi điều gì đó trong lòng công ty. Chẳng hạn, Mediratta thành lập một tiểu nhóm kiểm định để khuyến khích các kỹ sư của công ty áp dụng một phương pháp hiệu quả hơn để kiểm định mã máy vi tính. Tốp các chuyên gia mã hóa phi chính thức đó, một nhóm được thành lập tự phát không do chỉ thị từ cấp trên, mà “từ từ nắn cả tổ chức theo trục xoay của riêng nó.”

Tuy nhiên, nhu cầu về quyền tự trị có thể thường xuyên xung đột với các nghĩa vụ khác. Một điều bất ngờ xảy ra khi Atlassian thống kê kết quả của thử nghiệm quyền tự trị đối với nhiệm vụ tại công ty

mình là đa số nhân viên sử dụng số thời gian ít hơn nhiều so với mức 20% cho phép. Lý do chính? Họ không muốn khiến các đồng nghiệp trong nhóm của mình thất vọng vì họ bỏ bê các dự án đang dở dang.

Mặc dù quyền tự trị về đồng đội hiện đang là lực lượng kém phát triển nhất trong số bốn T, song sức mạnh vũ bão của các mạng xã hội và sự trỗi dậy của các ứng dụng di động thời nay đang giúp dạng tự trị này trở nên dễ tiếp cận hơn nhiều – và theo những cách thức vượt ra ngoài biên giới một tổ chức duy nhất. Các dự án nguồn mở mà tôi đã nhắc tới trong Chương 1, trong đó các nhóm làm việc đặc biệt tự nhóm họp với nhau để xây dựng một trình duyệt mới hoặc tạo ra một phần mềm server tốt hơn, là một ví dụ sinh động. Và một lần nữa, khoa học đã khẳng định giá trị của thứ mà các doanh nghiệp truyền thống vẫn còn chậm chân chưa làm theo. Vô số nghiên cứu đã cho thấy những người làm việc trong các nhóm tự tổ chức thường thỏa mãn hơn những người làm việc trong các nhóm kế tục. Tương tự, các công trình của Deci và những học giả khác đã chứng minh rằng những người có động lực nội tại mạnh là những cộng tác viên tốt hơn. Và điều đó mở ra vô vàn tiềm năng trên địa hạt này. Nếu bạn muốn làm việc với nhiều người thuộc Loại I hơn nữa, thì chiến lược hiệu quả nhất là tự biến mình thành một người như thế. Hóa ra, sự tự trị cũng có tính lây nhiễm.

Nghệ thuật tự trị

Thử nghĩ một chút về những nghệ sĩ vĩ đại trong một trăm năm vừa qua và cách họ làm việc – những người như Pablo Picasso, Georgia O'Keeffe, và Jackson Pollock. Không như chúng ta, Động lực 2.0 chưa bao giờ là hệ điều hành của họ cả. Không có ai nói với họ rằng: Anh phải vẽ loại tranh này. Anh phải bắt đầu vẽ vào đúng 8 giờ 30 phút. Anh phải vẽ với những người chúng tôi chọn làm việc cùng anh. Và anh phải vẽ theo cách này. Cái ý tưởng ấy, mới nghĩ đến đã thấy lố bịch rồi.

Song bạn biết sao không? Nó cũng lố bịch với cả bạn nữa đấy. Dù bạn đang sửa bồn rửa, tính hóa đơn hàng tạp phẩm, bán xe, hay soạn thảo giáo trình, bạn và tôi cũng cần có quyền tự trị không kém gì một họa sĩ vĩ đại.

Tuy nhiên, khuyến khích quyền tự trị không đồng nghĩa với việc phủ nhận trách nhiệm. Dù hệ điều hành nào được sử dụng, thì mọi người vẫn phải chịu trách nhiệm về công việc của mình. Song có nhiều cách khác nhau để đạt được kết quả này, mỗi cách lại được xây dựng dựa trên nền tảng các giả định khác nhau về bản chất trong sâu thẳm con người chúng ta. Động lực 2.0 cho rằng nếu con người có tự do, họ sẽ giở trò chây lười – và rằng tự trị là một cách để lẩn tránh trách nhiệm. Động lực 3.0 lại xuất phát với một giả định khác. Nó cho rằng con người muốn trở nên có trách nhiệm – và rằng đảm bảo họ có được quyền kiểm soát đối với nhiệm vụ, thời gian, kỹ thuật và đồng đội của mình là một con đường dẫn đến cái đích ấy.

Tất nhiên, vì hầu hết các công sở vẫn còn bị ảnh hưởng nặng nề bởi những giả định của hệ điều hành cũ, nên quá trình chuyển đổi sang tự trị sẽ không – mà thường là không thể − diễn ra trong một sớm một chiều. Nếu chúng ta tách mọi người khỏi những môi trường kiểm soát, trong khi họ không biết đến một thứ gì khác, và ném họ vào một ROWE hoặc một môi trường tự trị thuần chất, họ sẽ phản kháng. Như cách nói của Richard Ryan, các tổ chức phải cung cấp "dàn giáo" để giúp tất cả nhân viên giữ được sự thăng bằng cần thiết khi trải qua quá trình chuyển đổi.

Hơn nữa, những cá nhân khác nhau lại trân trọng những phương diện khác nhau của quyền tự trị. Một số này có thể khao khát quyền tự trị về nhiệm vụ; số khác lại ưa thích quyền tự trị về đồng đội hơn.

Như Tổng Giám đốc Zappos Hsieh giãi bày với tôi qua email: "Các nghiên cứu đã cho thấy rằng quyền kiểm soát có được là một bộ phận quan trọng làm nên hạnh phúc của một cá nhân. Tuy nhiên, thứ mọi người cảm thấy họ muốn được kiểm soát lại rất khác nhau, vì vậy, tôi không nghĩ có một phương diện nào của quyền tự trị lại có tầm quan trọng tối cao. Các cá nhân khác nhau lại có những nguyện vọng khác nhau, nên chiến lược tốt nhất cho một người làm sếp là xác định xem điều gì là quan trọng đối với từng nhân viên."

Tuy nhiên, dù những nguyện vọng cá nhân đó bộc lộ ra ngoài thế nào, thì chúng cũng bắt nguồn từ những cội rễ chung. Chúng ta được sinh ra để trở thành người chơi, chứ không phải con tốt. Bẩm sinh chúng ta là những cá nhân tự trị, không phải là những người máy đơn lẻ. Chúng ta được nhào nặn để trở thành Loại I. Song các thế lực bên ngoài – bao gồm chính quan điểm cho rằng chúng ta cần phải được "quản lý" – đã đồng tâm hiệp lực hoán cải thông số mặc định của chúng ta và biến chúng ta thành Loại X. Nếu chúng ta cập nhật các môi trường mà mình đang sống – không chỉ ở công sở, mà cả ở trường và ở nhà – và nếu các vị lãnh đạo nhận ra chân lý về thân phận con người và nền khoa học ủng hộ cho nó, chúng ta có thể đưa bản thân và các đồng nghiệp trở về với trạng thái tự nhiên của mình.

"Tiến trình lịch sử loài người đã luôn vận động theo hướng có quyền tự do lớn hơn. Và thực tế đó có cái lý của nó – vì bản chất của chúng ta là vươn tới để đạt đến mục tiêu này", Ryan nói với tôi. "Nếu chúng ta chỉ là những món đồ nhựa như [một số] người đã nghĩ, thì chuyện này đã không xảy ra. Song vẫn có người đứng lên chắn trước cỗ xe tăng ở Trung Quốc. Phụ nữ, những người bị tước đoạt quyền tự trị, vẫn liên tục đấu tranh đòi được hưởng các quyền. Đó là tiến trình lịch sử. Đó là lý do tại sao bản chất con người tối thượng, một khi đã nhận thức được chính mình, sẽ thực hiện điều đó bằng cách trở nên tự chủ hơn."

5. Làm chủ

Không cứ nhìn động tác
Mới biết hành nghề chi
Chỉ cần nhìn đôi mắt:
Thợ bếp nấu nước dùng
Bác sĩ rạch đường mổ
Kế toán ghi vận đơn
Thảy đều rất chú tâm
Quên mình trong công việc
Ôi mới đẹp làm sao
Ánh mắt ngời mê đắm.

—W.H. Auden

Một buổi sáng mùa hè năm 1944, cậu bé Mihaly Csikszentmihalyi 10 tuổi đứng đợi tàu hỏa ở một nhà ga ở Budapest, Hungary cùng với mẹ và hai anh trai; đi theo tiễn họ là khoảng 70 người bà con họ hàng. Chiến tranh thế giới thứ hai đang diễn ra ác liệt; và Hungary, một thành viên vẫn đang dao động của Trục phát xít, đang bị dồn ép từ mọi hướng, cả về mặt chính trị và địa lý. Quân phát xít đang chiếm đóng tại đây để trả thù cho việc Hungary bí mật tiến hành đàm phán hòa bình với Mỹ và Vương quốc Anh. Trong khi đó, quân đội Xô viết cũng đang tiến dần vào thủ đô.

Đã tới lúc phải ra đi. Bốn mẹ con lên tàu tới Venice, Italy, nơi cha của Csikszentmihalyi, một nhà ngoại giao, đang làm việc. Con tàu ầm ầm lao về hướng tây nam trong tiếng bom nổ rền vang phía đằng xa. Đạn xuyên vỡ cửa tàu, còn trên tàu, một anh lính đang ra sức bắn trả lại kẻ tấn công. Cậu bé 10 tuổi cúi khom mình dưới ghế, tuy sợ hãi nhưng cũng có phần tức giận.

“Lúc ấy tôi nhận thấy rằng người lớn chẳng hề biết cách sống là như thế nào”, Csikszentmihalyi nói với tôi 65 năm sau.

Chuyến tàu của cậu bé hóa ra lại là chuyến cuối cùng ngang qua sông Danube trong nhiều năm. Không lâu sau khi tàu chuyển bánh, các trận không kích đã phá hủy nhiều cây cầu lớn của Hungary. Gia đình Csikszentmihalyi có học thức và có nhiều mối quan hệ rộng rãi, nhưng cuộc chiến đã san bằng cuộc sống của họ. Trong số những người bà con đi tiễn họ ở nhà ga vào buổi sáng hôm đó, hơn một

nửa đã ra đi vĩnh viễn sau đó chỉ năm tháng. Một người anh trai của Csikszentmihalyi phải lao động khổ cực trong sáu năm ròng trên dãy núi Ural. Người anh kia bị giết khi chiến đấu chống Xô viết.

Nhớ lại bản thân mình khi còn là cậu bé 10 tuổi đó, Csikszentmihalyi nói: “Trải nghiệm đó đã khiến tôi suy nghĩ. Phải có cách sống nào sáng sủa hơn thế này chứ.”

Từ tuân thủ tới tham gia

Từ trái nghĩa với “tự chủ” là “kiểm soát.” Và vì hai từ này đứng ở hai thái cực trong chiếc la bàn hành vi, nên chúng hướng chúng ta tới những điểm đến khác nhau. Kiểm soát dẫn tới tuân thủ, còn tự chủ dẫn tới tham gia. Sự khác biệt này mang lại yếu tố thứ hai trong hành vi Loại I: làm chủ − tức mong muốn được ngày càng trở nên tốt hơn ở khía cạnh nào đó quan trọng đối với bản thân.

Như tôi đã giải thích trong Phần I, mục đích của Động lực 2.0 là khuyến khích con người làm điều gì đó theo những cách thức cụ thể, tức là nó khiến họ phải tuân thủ. Và vì thế, một chút ít động lực cũng có hiệu quả hơn là một đống cà rốt và đôi khi lại giơ ra cái gậy để dọa dẫm. Dĩ nhiên đây không phải là con đường tự khẳng định bản ngã hứa hẹn. Nhưng trong vai trò là một chiến lược kinh tế, nó cũng có logic của riêng nó. Đối với những nhiệm vụ thường nhật – loại hình công việc tiêu biểu trong phần lớn thế kỷ XX – thì chỉ cần tuân thủ thường là cũng đủ rồi.

Nhưng đó là chuyện trước đây. Đối với những nhiệm vụ cơ bản trong thế kỷ XXI này, cách làm đó vẫn còn thiếu sót, thực ra là thiếu sót rất nhiều. Để giải quyết những vấn đề phức tạp đòi hỏi một tư duy ham học hỏi và thái độ sẵn sàng thử nghiệm con đường đi riêng của mình để tìm ra giải pháp mới. Trong khi Động lực 2.0 tìm kiếm sự tuân tủ, thì Động lực 3.0 đòi hỏi sự tham gia. Và công cuộc tìm kiếm sự làm chủ, một phần rất quan trọng nhưng cũng có sức ỳ rất lớn trong động lực thứ ba của chúng ta, đã trở thành yếu tố quan trọng để mang lại thành công trong nền kinh tế hiện đại.

Nhưng thật không may là, mặc dù những từ ngữ nghe rất bùi tai như “trao quyền” vẫn vang lên không ngớt trên hành lang các công ty, nhưng có lẽ đặc điểm nổi bật nhất tại nơi làm việc ngày nay lại là thiếu vắng sự tham gia và khinh thường sự làm chủ. Một nghiên cứu rộng rãi của Gallup về khía cạnh này đã chỉ ra rằng ở Mỹ, có tới hơn 50% nhân viên không tham gia vào công việc, và gần 20% là chủ động tự loại mình khỏi cuộc chơi. Phí tổn cho sự bất tham gia này là khoảng 300 tỷ đô-la tổn thất về năng suất làm việc mỗi năm – một con số còn lớn hơn cả GDP của Bồ Đào Nha, Singapore hay Israel. Nhưng khi so sánh, Mỹ dường như là thiên đường thật sự cho hành vi Loại I tại nơi làm việc. Theo công ty tư vấn McKinsey & Co., ở một

số quốc gia, chỉ có chừng 2-3% lực lượng lao động là tích cực tham gia vào công việc của mình.

Cũng quan trọng không kém, với vai trò là con đường dẫn tới sự làm chủ, sự tham gia là một lực lượng mạnh mẽ trong cuộc sống riêng của con người. Tuy rằng tuân thủ có thể là chiến lược đắc lực cho sự tồn tại về vật chất, nhưng nó lại là thảm họa cho sự trau dồi cá nhân. Sống một cuộc sống thỏa mãn không chỉ có nghĩa là đáp ứng các nhu cầu của những người có quyền kiểm soát. Ấy vậy mà tại các văn phòng hay các lớp học, chúng ta lại thấy nhiều sự tuân thủ hơn là sự tham gia. Tuân thủ sẽ giúp ta sống qua ngày, nhưng chỉ có sự tham gia mới giúp ta qua được ban đêm.[14] Tới đây, chúng ta lại quay trở về với câu chuyện của Csikszenthalyi.

Ở lứa tuổi còn trẻ con như vậy, sau khi chứng kiến những cảnh tượng dã man do quân phát xít Đức và hồng quân Liên xô gây ra khi chiếm đóng đất nước mình, dễ hiểu là Csikszentmihalyi đã chán nản với việc phải tuân thủ và muốn tìm cách tham gia. Nhưng cậu bé không tìm thấy điều đó ở trường học. Cậu bỏ học khi 13 tuổi. Trong gần một thập kỷ, cậu đã tới nhiều quốc gia ở Tây Âu và làm nhiều công việc khác nhau, thậm chí có công việc còn rất kỳ quặc, để kiếm sống. Và với hy vọng tìm ra câu trả lời cho câu hỏi thời niên thiếu của mình về cách sống sáng sủa hơn, cậu đã đọc mọi thứ có trong tay viết về tôn giáo và triết học. Nhưng những gì cậu học được qua đó đã không khiến cậu thỏa mãn. Chỉ đến khi vô tình dự một buổi giảng của Carl Jung thì cậu mới lần đầu được nghe nói đến lĩnh vực tâm lý học; rồi cậu nhận ra rằng có thể nó giữ chiếc chìa khóa dẫn tới cánh cửa bí mật mà cậu đang tìm kiếm.

Vậy là vào năm 1956, ở tuổi 24, Csikszentmihalyi chuyển đến Mỹ để theo học ngành tâm lý. Chàng thanh niên trẻ bỏ học tới Chicago với 1,25 đô-la trong túi và vốn liếng tiếng Anh ít ỏi học được qua các mẩu truyện tranh Pogo. Đồng bào Hungary ở Chicago giúp cậu tìm việc và nơi ăn chốn ở. Kiến thức về tiếng Latinh, Đức và truyện tranh Pogo đã giúp cậu vượt qua được bài kiểm tra tính phù hợp về xã hội ở trường trung học Illinois viết bằng một ngôn ngữ mà cậu không hề biết đọc hay biết viết. Cậu nhập học trường Đại học Illinois, Chicago; ban ngày cậu đi học, còn tối thì làm công việc kiểm tra sổ sách ở một khách sạn. Cuối cùng, cậu thi vào được trường

Đại học Chicago, khoa tâm lý học; và chỉ chín năm sau khi đặt chân tới nước Mỹ, cậu đã có trong tay tấm bằng Tiến sĩ.

Nhưng Csikszentmihalyi không vội bơi theo các trào lưu chính trong ngành tâm lý. Vào một buổi sáng mùa xuân cách đây không lâu, ông tâm sự với tôi rằng khi đó, ông muốn khai phá "cách tiếp cận cuộc sống tích cực, đổi mới và sáng tạo chứ không phải là quan điểm điều trị, bệnh lý của Sigmund Freud hay thuần túy cơ giới" của B. F. Skinner cùng những người khác chủ trương làm giảm hành vi xuống cấp độ kích thích và phản xạ giản đơn. Csikszentmihalyi bắt tay viết về sự sáng tạo, và nó đã dẫn ông tới chỗ nghiên cứu về hành vi chơi đùa. Những khám phá của ông về khía cạnh này đã mở ra một kho kiến thức sâu sắc về những trải nghiệm của con người, và qua đó, ông đã tạo dựng được danh tiếng cho mình.

Trong khi chơi đùa, nhiều người có được cái mà Csikszentmihalyi gọi là "trải nghiệm mục đích tự thân" – là kết hợp của hai từ trong tiếng Hy Lạp, auto (thân), và telos (mục tiêu hay mục đích). Trong trải nghiệm này, bản thân mục đích đã biện minh cho chính sự xuất hiện của nó; hoạt động là phần thưởng của chính nó. Csikszentmihalyi cho biết, những họa sĩ mà ông quan sát để làm dữ liệu cho nghiên cứu Tiến sĩ của mình say sưa với công việc tới nỗi cảm tưởng như họ đang bị thôi miên. Đối với họ, thời gian trôi qua thật nhanh, và họ không còn ý thức được cả sự tồn tại của bản thân mình. Ông tìm gặp thêm những người cũng bị thu hút bởi những thú vui như thế − những người leo núi, cầu thủ bóng đá, vận động viên bơi lội, người thám hiểm hang động. Csikszentmihalyi phỏng vấn họ để tìm hiểu điều gì đã tạo nên trải nghiệm mục đích tự thân. Nhưng kết quả thật đáng nản. "Khi cố gắng nhớ lại cảm giác lúc leo lên một ngọn núi hay chơi một bản nhạc tuyệt vời", Csikszentmihalyi thuật lại, "lời kể của họ thường là rất bình thường và không có gì nổi bật." Ông cần phải tìm ra cách khác để đi sâu hơn nữa vào những trải nghiệm của con người trong tình huống đó. Và rồi "vị cứu tinh" xuất hiện: giữa thập kỷ 1970, một công nghệ hoàn toàn mới (nhưng có lẽ giới trẻ ngày nay sẽ phá lên cười vì sự lạc hậu của nó) ra đời: máy nhắn tin điện tử.

"Trong toàn bộ sự nghiệp của mình, mục tiêu bao trùm luôn là trở thành một vận động viên giỏi hơn bản thân mình khi đó, cho dù là tuần sau, tháng sau hay năm sau. Sự phát triển là mục tiêu. Huy chương chỉ là phần thưởng cho việc đạt được mục tiêu đó".

SEBASTIAN COE
Vận động viên chạy cự ly vừa, người hai lần giành huy chương vàng Olympic

Csikszentmihalyi, khi đó đang giảng dạy tại Trường Đại học Chicago đồng thời quản lý phòng thí nghiệm tâm lý riêng, luôn đeo kè kè một chiếc máy bên mình và nhờ sinh viên gửi tin nhắn cho ông ngẫu nhiên vài lần mỗi ngày. Mỗi khi chiếc máy phát tiếng kêu, ông lại ghi lại những việc mình đang làm cũng như cảm giác của mình lúc ấy. "Thật thú vị", ông ngồi nhớ lại trong văn phòng của mình tại Trường Đại học Claremont ở Nam California – nơi ông hiện đang giảng dạy, "Tôi có được một bức tranh thật chi tiết về cách sống của mọi người." Dựa trên cơ sở bài thí nghiệm, Csikszentmihalyi phát triển một phương pháp gọi là Phương pháp lấy mẫu trải nghiệm. Csikszentmihalyi nhắn tin cho nhiều người tám lần một ngày vào những thời điểm ngẫu nhiên, rồi yêu cầu họ viết vào một cuốn sổ tay các câu trả lời cho vài câu hỏi ngắn, chẳng hạn như lúc đó họ đang làm gì, ở với ai, và tâm trạng ra sao. Khi gom lại các câu trả lời sau bảy ngày, chúng ta sẽ có được một bức hoạt cảnh, một bộ phim mini về một tuần của một người. Khi lắp ghép các phát hiện cá nhân đó, chúng ta sẽ có được cả một kho thư viện về các trải nghiệm của con người.

Từ những kết quả đó, Csikszentmihalyi dần bóc ra các lớp vỏ bí mật xung quanh các trải nghiệm mục đích tự thân. Nhưng có một điều cũng quan trọng không kém, đó là ông thay thế cụm từ "trải nghiệm mục đích tự thân" mượn từ tiếng Hy Lạp bằng một từ sau này sẽ được dùng phổ biến để nói về những trạng thái thăng hoa này: flow (trạng thái tập trung sâu). Các trải nghiệm cao nhất, thỏa mãn nhất trong cuộc sống con người là khi họ ở trạng thái tập trung

sâu. Và trạng thái tâm thần trước đây chưa từng được nhận thức này, vốn nghe có vẻ rất bí ẩn và siêu nghiệm, hóa ra lại khá dễ hiểu. Khi tập trung sâu, các mục tiêu đều hiển hiện rõ ràng. Bạn phải leo tới đỉnh ngọn núi kia, đưa quả bóng qua lưới, hay nặn đất sét thành hình khối. Sự phản hồi tới ngay lập tức. Đỉnh núi hiện ra hoặc gần hơn hoặc xa hơn, quả bóng hoặc bay vào hoặc bay ra khỏi đường biên, cái chậu đất sét bạn nặn ra hoặc nhẵn mịn hoặc thô ráp gồ ghề.

Điều quan trọng nhất trong trạng thái tập trung sâu là sự hoàn hảo trong mối quan hệ giữa điều một người phải làm và có thể làm. Thử thách đặt ra không quá dễ cũng không quá khó. Nó có thể cao hơn một chút so với khả năng hiện tại của anh ta – điều này sẽ làm căng cơ thể và đầu óc, khiến bản thân cái nỗ lực đó cũng đã là một phần thưởng dễ chịu nhất. Sự cân bằng đó tạo ra mức độ tập trung và thỏa mãn vượt hơn hẳn so với các trải nghiệm thông thường khác. Khi tập trung cao độ, con người sống chìm đắm trong giờ phút hiện hữu, và họ cảm thấy mình làm chủ hoàn toàn, tới nỗi cảm giác của họ về thời gian, không gian và ngay cả về bản thân họ cũng không còn nữa. Dĩ nhiên là khi đó họ đang làm chủ chính mình. Nhưng hơn thế nữa, họ tham gia vào việc đó. Hay như nhà thơ W. H. Auden viết, họ đang "quên mình trong công việc."

Có lẽ trạng thái tâm thần này chính là cái mà cậu bé 10 tuổi xưa kia đang tìm kiếm khi con tàu chuyển mình qua châu Âu. Có thể câu trả lời là đạt tới trạng thái tập trung sâu, không phải trong một khoảnh khắc đơn lẻ mà là đưa nó trở thành đạo đức sống – là duy trì cái "ánh mắt ngời mê đắm" đẹp đẽ đó để trở thành một đầu bếp, một bác sĩ, hay một kế toán viên bậc thầy. Có lẽ đây mới là cách sống đúng đắn.

Trung bình trên một chiếc tàu chở hàng

Csikszentmihalyi kể, vài năm trước – ông không nhớ rõ là năm nào – ông được Klaus Schwab, chủ tọa một cuộc họp thường niên giữa những người có quyền lực trên toàn cầu, mời tới Davos, Thuỵ Sĩ. Cùng đi với ông có ba thành viên khác của Trường Đại học Chicago – Gary Becker, George Stigler và Milton Friedman – tất cả bọn họ đều là các nhà kinh tế học, và tất cả đều đã sở hữu giải thưởng Nobel. Một buổi tối, cả năm người cùng ngồi ăn tối; cuối bữa ăn, Schwab lên tiếng hỏi các học giả rằng theo họ, điều gì là quan trọng nhất trong kinh tế học hiện đại.

Csikszentmihalyi kể lại: "Tôi rất ngạc nhiên khi cả Becker, Stigler và Friedman đều đi đến một kết luận đại ý là 'Vẫn còn thiếu cái gì đó'; vậy có nghĩa là kinh tế học vẫn chưa đưa ra được cơ sở giải thích hành vi đầy đủ, dù là trong bối cảnh kinh doanh.

Khao khát làm điều gì đó bởi vì bạn thấy nó mang lại sự thỏa mãn cao độ và thách thức cá nhân mình sẽ đưa sự sáng tạo tới những nấc thang cao nhất, cho dù đó là ngành nghệ thuật, khoa học hay kinh doanh"

TERESA AMABILE
Giáo sư Trường Đại học Harvard

Csikszentmihalyi mỉm cười và ca ngợi sự hiểu biết của các đồng nghiệp. Thuyết flow do ông giới thiệu hồi giữa những năm 1970 không làm thay đổi tình hình ngay lập tức. Thuyết này cũng được dư luận chú ý đôi chút vào năm 1990 khi Csikszentmihalyi viết cuốn sách đầu tiên về chủ đề này và đã thu hút được một lượng nhỏ người ủng hộ trong giới kinh doanh. Tuy nhiên, quá trình đưa lý thuyết này vào hoạt động thật sự của những công ty hiện hữu có phần chậm chạp hơn. Dẫu sao, Động lực 2.0 cũng không có chỗ cho những quan điểm kiểu như trạng thái tập trung sâu. Hệ thống hoạt động Loại X không phản đối việc người ta đón nhận những thách thức tốt nhất trong công việc, song nó cho rằng đó là những

thời khắc mang lại hạnh phúc nhiều hơn so với các điều kiện cần thiết giúp họ làm việc.

Nhưng có lẽ thực tế cũng đang dần thay đổi. Như các thông tin về sự bất tham gia của nhân viên mà chúng tôi đã nêu lên ở đầu chương, chi phí – xét cả về sự thỏa mãn của con người và sức khỏe của công ty – là rất cao khi nơi làm việc vắng bóng sự tập trung sâu. Đó là lý do vì sao mà một số công ty hiện giờ đang cố gắng làm việc theo cách khác. Tạp chí Fast Company cho hay nhiều công ty, trong đó có Microsoft, Patagonia và Toyota, đã nhận thức được rằng việc tạo ra môi trường làm việc kích thích trạng thái tập trung sâu, giúp nhân viên làm chủ được mình sẽ có thể nâng cao năng suất làm việc và tâm lý thỏa mãn tại nơi làm việc.

Chẳng hạn như, Stefan Falk, Phó Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Ericsson, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Thụy Điển, đã vận dụng các nguyên tắc của thuyết flow để “bôi trơn” quá trình sáp nhập các đơn vị kinh doanh của công ty. Ông khuyến khích các cấp quản lý đưa ra những nhiệm vụ giúp nhân viên có được mục tiêu rõ ràng và nhận được thông tin phản hồi kết quả công việc nhanh chóng. Và thay vì gặp gỡ cấp phụ trách của họ một năm một lần để đánh giá năng lực nhân viên, các nhà quản lý ngồi lại trực tiếp với nhân viên sáu lần một năm, mỗi lần thường kéo dài 90 phút, để trao đổi về mức độ tham gia cũng như con đường tiến tới sự làm chủ của họ trong công ty. Chiến lược lấy trạng thái tập trung sâu làm trọng tâm đã mang lại nhiều hiệu quả tích cực đến nỗi Ericsson quyết định áp dụng nó tại tất cả các văn phòng của tập đoàn ở khắp nơi trên thế giới. Sau đó, Falk chuyển sang làm việc cho Green Cargo, một công ty lớn về hậu cần và vận chuyển hàng hải của Thụy Điển. Tại đó, ông đã phát triển một phương pháp đào tạo cho các cấp quản lý về cách hoạt động của thuyết flow. Tiếp theo, ông yêu cầu họ tiếp xúc với nhân viên một lần mỗi tháng để tìm hiểu xem họ có bị quá tải hay thấp tải với lượng công việc được giao không, từ đó điều chỉnh các nhiệm vụ nhằm giúp họ đạt được tới trạng thái tập trung sâu trong công việc. Sau hai năm xây dựng lại mô hình quản lý, lần đầu tiên sau 125 năm, doanh nghiệp nhà nước Green Cargo lại hoạt động có lãi – và theo các cấp điều hành công ty, lý do thành công chính của họ là trạng thái tập trung sâu mới tìm được.

Ngoài ra, một nghiên cứu thực hiện trên 11.000 nhà khoa học và kỹ sư làm việc tại các công ty ở Mỹ cũng phát hiện ra rằng, khao khát được thử thách về trí thông minh – tức sự thôi thúc muốn làm chủ kiến thức mới và thú vị − là thứ bảo đảm nhất cho năng suất làm việc. Các nhà khoa học có khao khát nội tại này làm động lực thường sở hữu nhiều bằng sáng chế hơn những người làm việc chủ yếu vì tiền, dù rằng công sức, nỗ lực của các nhóm bỏ ra là như nhau. (Tức là, nhóm có động lực từ bên ngoài cũng làm việc nhiều và vất vả như nhóm Loại I; nhưng họ lại đạt ít thành tựu hơn – có lẽ lý do là họ dành ít thời gian làm việc trong trạng thái tập trung sâu hơn).

Còn phải kể đến Jenova Chen, một nhà thiết kế game trẻ tuổi, nữa. Năm 2006, anh viết luận văn thạc sĩ về lý thuyết của Csikszentmihalyi. Chen cho rằng các trò chơi video có khả năng mang lại các trải nghiệm tập trung sâu điển hình, chỉ có điều quá nhiều trò chơi hiện nay đòi hỏi sự chú ý quá độ. Anh nghĩ, tại sao không thiết kế một trò chơi có thể đem lại cảm giác tập trung sâu cho các game thủ bình thường? Dựa vào luận văn này, Chen xây dựng một trò chơi trong đó các game thủ dùng con chuột máy tính để điều khiển một sinh vật trên màn hình giống con amip đi qua biển. Trong suốt hành trình, nó sẽ ăn thịt các sinh vật khác và dần tiến hóa lên thành một hình thức cao hơn. Trong khi phần lớn các trò chơi hiện hành đều đòi hỏi người chơi phải nâng cấp thông qua một loạt các mức độ kỹ năng cố định và được lập trình sẵn, thì sáng tạo của Chen cho phép họ tiến lên và khai phá theo bất kỳ cách nào họ ưa thích. Và trong khi các trò chơi khác kết thúc khi người chơi thất bại, thì trong trò chơi của Chen, thất bại chỉ nhằm đẩy người chơi tới một cấp độ phù hợp hơn với khả năng của họ. Chen gọi trò chơi này là flOw (tập trung sâu), và nó đã rất hành công. Đã có hơn ba triệu lượt người chơi thử phiên bản miễn phí trực tuyến của trò chơi này. Còn phiên bản trả tiền, được thiết kế tương thích với bộ điều khiển trò chơi PlayStation, đã có tới trên 350.000 lượt tải về; đồng thời nó cũng thu thập được hàng tá giải thưởng. Dựa vào trò chơi này, Chen thành lập một công ty riêng có tên thatgamecompany; công ty chú trọng vào cả sự tập trung sâu và trò flOw. Họ đã nhanh chóng giành được một hợp đồng phát triển ba trò chơi với Sony – đây gần như là

điều hiếm gặp đối với một "tân binh" vô danh tiểu tốt do mấy nhà thiết kế game 26 tuổi ở California điều hành.

Green Cargo, thatgamecompany và các công ty tuyển dụng những nhà khoa học có nhiều bằng sáng chế thường sử dụng hai chiến thuật mà những đối thủ ít hiểu biết hơn của họ không dùng. Đầu tiên, họ trao cho nhân viên cái mà tôi gọi là "Các nhiệm vụ ôn hòa" – tức là những thử thách không quá nóng cũng chẳng quá lạnh, không quá khó nhưng cũng chẳng quá dễ. Một nguyên nhân gây thất vọng ở nơi làm việc là sự khập khiễng thường thấy giữa những gì người ta phải làm và những gì người ta có thể làm. Khi những gì họ phải làm vượt quá khả năng của bản thân, kết quả sẽ là sự bồn chồn lo lắng. Còn khi những gì họ phải làm không xứng đáng với khả năng, kết quả sẽ là sự nhàm chán. (Thật ra, Csikszentmihalyi đặt tiêu đề cho cuốn sách đầu tay của ông viết về những trải nghiệm mục đích tự thân là Vượt qua sự nhàm chán và lo lắng). Nhưng khi hai yếu tố đó ăn khớp vào nhau, thành quả thu về sẽ rất tuyệt vời. Đây chính là điểm mấu chốt của thuyết flow. Các nhiệm vụ ôn hòa đem lại cho chúng ta trải nghiệm rõ nét về sự có mặt của mình trong khu vực đó, về cuộc sống bên bờ vực giữa tình trạng trật tự và vô trật tư, về việc − theo cách miêu tả của họa sĩ Fritz Scholder – "đi chênh vênh trên chiếc dây treo giữa tai nạn và kỷ luật."

Chiến thuật thứ hai được các tổ chức thông minh áp dụng để tăng cường khuyến khích tập trung sâu cũng như giúp gia tăng các cơ hội làm chủ cho nhân viên là tạo ra mặt tích cực trong Hiệu ứng Người thợ cưa. Trong Chương 2, chúng tôi có đề cập tới việc các phần thưởng bên ngoài có thể biến trò chơi thành công việc. Nhưng ta cũng có thể thực hiện ngược lại, và biến công việc thành trò chơi. Một số nhiệm vụ trong công việc không tự động tạo ra những trạng thái tập trung sâu, nhưng vẫn cần ta phải hoàn thành. Vì thế, những công ty thông thái nhất sẽ cho nhân viên quyền tự do gọt đẽo công việc của mình theo những cách phù hợp để mang lại một chút thăng hoa cho các nhiệm vụ tầm thường. Amy Wrzesniewski và Jane Dutton, hai giáo sư ở trường kinh doanh, đã nghiên cứu hiện tượng này ở các nhân viên dọn vệ sinh bệnh viện, y tá và thợ làm đầu. Qua nghiên cứu, họ phát hiện ra rằng một số thành viên trong tổ dọn vệ sinh tại bệnh viện thay vì chỉ thực hiện tối thiểu những gì công

việc yêu cầu, thì lại đảm nhận thêm nhiều nhiệm vụ mới, từ tán gẫu với bệnh nhân cho tới hỗ trợ y tá thực hiện công việc của họ. Việc có thêm những thử thách thú vị này đã góp phần làm tăng mức độ thỏa mãn của các lao công, đồng thời nâng cao cách họ vẫn suy nghĩ về năng lực của mình. Khi thay đổi phạm vi trách nhiệm của mình, họ đã làm cho công việc thêm phần vui thú và toàn vẹn hơn. Wrzesniewski và Dutton viết: “Ngay cả với những công việc có tính tự quyết thấp, người công nhân vẫn có thể sáng tạo ra những khía cạnh tự chủ mới.”

Ba quy luật làm chủ

Tập trung sâu có vai trò thiết yếu trong làm chủ. Nhưng nó không phải là vật bảo đảm cho làm chủ, bởi vì chúng hoạt động trên những phạm trù thời gian khác nhau. Một yếu tố xảy ra trong khoảnh khắc, còn yếu tố kia kéo dài hàng tháng, hàng năm, đôi khi là hàng thập kỷ. Có thể sáng mai tôi và các bạn sẽ đạt tới ngưỡng tập trung cao độ, song chúng ta không ai có thể có được khả năng làm chủ chỉ sau một đêm cả.

Vậy làm thế nào chúng ta có thể vận dụng trạng thái tập trung sâu khi tìm kiếm điều gì đó ngày càng đi sâu hơn và kéo dài lâu hơn? Chúng ta có thể làm gì để tới gần trạng thái làm chủ, một trong những yếu tố chính của hành vi Loại I, trong công ty và trong cuộc sống cá nhân của chính chúng ta? Một số nhà khoa học hành vi đã đưa ra những câu trả lời đầu tiên cho các câu hỏi trên; các phát hiện của họ cho thấy sự làm chủ tuân thủ theo ba quy luật.

Làm chủ là một thái độ

Cũng giống như nhiều thứ khác trong cuộc sống, quá trình theo đuổi sự làm chủ nằm trong đầu chúng ta. Chí ít ra đó cũng là điều mà Carol Dweck phát hiện ra.

Dweck, giáo sư tâm lý tại Trường Đại học Standford, đã tham gia nghiên cứu về động lực và thành tựu ở trẻ nhỏ và thanh niên trong gần 40 năm. Bà đã xây dựng nên một nhánh nghiên cứu kinh nghiệm nghiêm túc, và điều này đã giúp bà trở thành một ngôi sao sáng trên bầu trời khoa học hành vi đương thời. Phát hiện tiêu biểu của Dweck là những gì con người tin tưởng sẽ hình thành nên những gì họ đạt được. Niềm tin của chúng ta về bản thân và về những khả năng thực thụ của mình – Dweck gọi đó là các “lý thuyết về bản thân” – sẽ quyết định cách chúng ta suy nghĩ về những trải nghiệm của mình; nó còn có thể vạch ra giới hạn cho những thành tựu của bản thân. Tuy nghiên cứu của bà phần lớn chỉ liên quan tới các quan điểm về “trí thông minh”, song những phát hiện bà có được qua đó lại áp dụng được với hầu hết các khả năng khác của con người. Các khả năng này tuân theo quy luật đầu tiên của sự làm chủ: Làm chủ là một thái độ.

Theo Dweck, con người có thể có hai quan điểm khác nhau về trí thông minh của mình. Những người ủng hộ “thuyết thực thể” tin rằng trí thông minh chỉ có vậy – một thực thể. Nó tồn tại trong mỗi chúng ta với một lượng nhất định, và con người không thể phát triển nó thêm. Những người theo “thuyết gia tăng” lại nhìn dưới lăng kính khác. Họ tin rằng tuy trí thông minh mỗi người mỗi khác, nhưng nếu nỗ lực, chúng ta có thể tăng nó lên. Để minh họa, những người theo thuyết “gia tăng” ví trí thông minh như sức mạnh. (Muốn khỏe hơn và cơ bắp hơn hả? Vậy hãy nâng tạ đi). Trong khi đó, những người theo thuyết thực thể lại ví nó như chiều cao. (Muốn cao hơn ư? Không may cho anh rồi). Nếu bạn tin rằng trí thông minh là một đại lượng cố định, vậy thì những thử thách trong trường học và nghề nghiệp chính là thước đo độ thông minh của bạn. Nếu bạn nghĩ mình có thể gia tăng trí thông minh, thì những thử thách đó sẽ trở thành cơ hội để vươn lên. Xét từ góc độ này, trí thông minh là cái mà bạn thể hiện; còn từ góc độ khác, nó là cái mà bạn có thể phát triển.

> *"Hãy tự tìm hiểu xem bản thân bạn thực sự muốn giỏi cái gì, hãy biết rằng bạn sẽ chẳng bao giờ làm mình hài lòng và chấp nhận những gì mình có".*
>
> *ROBERT B. REICH*
> *Cựu Bộ trưởng Lao động Mỹ*

Hai lý thuyết về bản thân đó dẫn tới hai con đường rất khác nhau – một thuyết dẫn tới sự làm chủ, còn thuyết kia thì không. Hãy lấy các mục tiêu làm ví dụ. Dweck nói chúng có hai biến thể là mục tiêu thể hiện và mục tiêu học hỏi. Đạt điểm 10 ở lớp học tiếng Pháp là mục tiêu thể hiện. Còn nói được tiếng Pháp là mục tiêu học hỏi. "Cả hai loại mục tiêu này đều hết sức bình thường và phổ biến", Dweck nói, "và chúng đều có thể hỗ trợ bạn đạt thành tựu." Những chỉ có một con đường dẫn tới sự làm chủ. Trong vài nghiên cứu khác nhau, Dweck nhận thấy rằng đưa cho trẻ một mục tiêu thể hiện (ví dụ như đạt điểm cao trong bài thi) sẽ hiệu quả trong một số tình huống, nhưng thường nó sẽ làm cản trở khả năng của trẻ nhỏ trong việc vận dụng kiến thức vào tình huống mới. Ví dụ, trong một nghiên cứu, Dweck và một đồng nghiệp yêu cầu các học sinh phổ thông học một bộ nguyên tắc khoa học; họ đặt ra cho một nửa số học sinh mục tiêu thể hiện, nửa còn lại có mục tiêu học hỏi. Sau khi cả hai nhóm đã đọc hiểu tài liệu, các nhà nghiên cứu yêu cầu các em vận dụng kiến thức để giải một số bài tập có liên quan nhưng không giống hệt như những gì các em vừa học. Kết quả là các học sinh có mục tiêu học hỏi đạt được điểm số cao hơn rất nhiều trong các bài tập mới. Các em cũng học lâu hơn và thử nhiều phương án hơn. Dweck viết: "Khi có mục tiêu học hỏi, học sinh không phải học để cảm thấy mình đã giỏi ở môn gì đó và các em sẽ tiếp tục phấn đấu. Suy cho cùng thì mục tiêu của các em là học hỏi, chứ không phải để chứng minh rằng mình thông minh."

Thật ra, hai lý thuyết về cái tôi này hàm chứa những quan điểm rất khác nhau về sự nỗ lực. Đối với những người theo thuyết gia tăng, nỗ lực là điều tích cực. Bởi họ tin rằng có thể điều khiển được khả năng, nên họ nhìn nhận sự làm việc chăm chỉ hơn là một cách thức

giúp họ trở nên tốt hơn. Ngược lại, Dweck nói: “Thuyết thực thể… là một hệ thống chỉ yêu cầu người ta đạt tới những thành công dễ dàng.” Theo thuyết này, nếu bạn phải làm việc cật lực, điều đó có nghĩa là bạn không thực sự giỏi giang. Do đó, họ chọn những mục tiêu dễ dàng để khi đạt được chúng, họ sẽ khẳng định được những khả năng sẵn có của mình mà không cần làm gì để nâng cao chúng lên. Ở một khía cạnh nào đó, những người theo thuyết thực thể muốn được trở thành bậc thầy mà không cần phải gia tăng nỗ lực để đạt tới trạng thái làm chủ.

Cuối cùng, hai loại hình tư duy này cũng tạo ra các phản ứng trái ngược trước nghịch cảnh – một phản ứng là “vô vọng” (theo cách gọi của Dweck), còn phản ứng kia là “hướng tới sự làm chủ.” Trong một nghiên cứu thực hiện đối với các học sinh lớp 5 và 6, Dweck đưa cho các em tám bài tập có thể giải được, tiếp theo là bốn bài các em chưa thể giải được (vì các câu hỏi quá khó so với trẻ nhỏ lứa tuổi đó). Kết quả là những em có tư tưởng rằng sức mạnh trí não là điều bất di bất dịch đã bỏ cuộc nhanh chóng trước những bài tập khó, và đổ lỗi cho (sự thiếu hụt) trí thông minh của mình vì không giải được những bài đó. Những em có tư tưởng mở rộng hơn lại tiếp tục đào sâu suy nghĩ dù bài rất khó; và các em đã đưa ra rất nhiều phương án sáng tạo để giải quyết vấn đề. Đối với những câu hỏi quá hóc búa, không thể trả lời được, các em này đã đổ lỗi cho nguyên nhân gì? “Câu trả lời đã khiến chúng tôi hết sức ngạc nhiên – đó là các em chẳng đổ lỗi cho điều gì cả”, Dweck nói. Các em ý thức được rằng khó khăn là điều không thể tránh khỏi trên con đường đi tới sự làm chủ, và rằng chính bản thân các em thậm chí cũng có khi phải trở thành tấm biển chỉ đường trên con đường đó.

Các phát hiện của Dweck đã phác ra những đặc điểm nổi bật của Động lực 2.0 và Động lực 3.0. Hành vi Loại X thường ủng hộ thuyết thực thể về trí thông minh, thích các mục tiêu thể hiện hơn mục tiêu học hỏi, và coi thường nỗ lực vì đó là dấu hiệu của sự yếu kém. Hành vi Loại I đi theo thuyết gia tăng về trí thông minh, coi trọng các mục tiêu học hỏi hơn mục tiêu thể hiện, và cho rằng nỗ lực là cách thức để nâng cao năng lực bản thân. Nếu ta bắt đầu với một thái độ, thì sự làm chủ là điều bất khả thi. Nhưng nếu bắt đầu bằng thái độ ngược lại, thì đó là điều trong tầm tay.

Làm chủ là một nỗi đau

Mỗi mùa hè, khoảng 1200 nam thanh nữ tú của nước Mỹ lại nô nức đổ về Học viện Quân sự Hoa Kỳ tại West Point để bắt đầu bốn năm học và tìm một chỗ đứng cho mình trong “long gray line” huyền thoại (tượng trưng cho sinh viên sĩ quan trường võ bị West Point). Nhưng trước khi được ngồi vào lớp học, họ phải trải qua bảy tuần Đào tạo học viên cơ bản, hay còn được gọi là “Doanh trại quái vật.” Tới cuối mùa hè, 1/20 trong số những thanh niên tài giỏi và tận tâm này bỏ cuộc. Một nhóm học giả − trong đó có hai người thuộc trường West Point, một người từ Trường Đại học Pennsylvania và một người nữa đến từ Trường Đại học Michigan – muốn tìm hiểu lý do tại sao một số sinh viên tiếp tục đi trên con đường làm chủ lĩnh vực quân sự, còn những người khác lại quay đầu ngay tại lối thoát thứ nhất.

Lý do đó là sức mạnh thể chất và cơ bắp? Năng lực trí tuệ? Khả năng lãnh đạo? Sự toàn diện?

Hoàn toàn không có yếu tố nào kể trên. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng, “vật chỉ thị” thành công chính xác nhất là mức độ cao thấp của các học viên tiềm năng xét ở một đặc tính không liên quan gì tới trí tuệ hay thể chất – đặc tính đó được gọi là “ý chí kiên cường”, và được định nghĩa là “sự bền bỉ và niềm say mê đối với các mục tiêu lâu dài.” Trải nghiệm của các sĩ quan quân đội mới vào nghề này đã xác thực cho quy luật thứ hai của sự làm chủ: Làm chủ là một nỗi đau.

“Hãy chọn lấy nghề nghiệp mà bạn thích thú với cả những công việc tầm thường và tẻ nhạt của nó. Như thế, bạn sẽ luôn cảm thấy hạnh phúc”

WILL SHORTZ
Bậc thầy về câu đố

Dù rằng trạng thái tập trung sâu có tuyệt vời tới mức nào đi chăng nữa, thì con đường dẫn tới sự làm chủ − tức là ngày càng giỏi hơn trong những lĩnh vực bản thân quan tâm – không trải đầy hoa và dát

vàng lấp lánh (nếu vậy thì chắc chắn sẽ có rất nhiều người hồ hởi lên đường rồi). Sự làm chủ cũng có giá của nó. Và đôi khi – thực ra là rất nhiều khi – chẳng có gì vui thú ở đó cả. Đó là một bài học rút ra từ nghiên cứu của nhà tâm lý học Anders Ericsson; nghiên cứu đột phá của ông về chất lượng làm việc của chuyên gia đã đưa ra một lý thuyết mới về những gì đã nuôi dưỡng sự làm chủ. Ông nói: "Nhiều đặc tính một thời từng được coi là tài năng thiên phú thực chất lại là thành quả của quá trình khổ luyện kéo dài tối thiểu 10 năm." Sự làm chủ − trong lĩnh vực thể thao, âm nhạc, kinh doanh – đòi hỏi nhiều nỗ lực (các nỗ lực khó khăn, đau đớn, căng thẳng) trong một thời gian dài (không phải là một tuần hay một tháng, mà là cả một thập kỷ). Nhà xã hội học Daniel Chambliss gọi đây là "sự tầm thường của cái ưu việt." Như Ericsson, Chambliss – trong một nghiên cứu kéo dài ba năm đối với các vận động viên bơi lội Olympic – cũng nhận thấy rằng những người giỏi nhất thường dành nhiều thời gian và công sức nhất cho những hoạt động nhỏ bé, bình thường nhưng giúp họ sẵn sàng cho cuộc đua. Đó cũng là lý do mà trong một nghiên cứu khác, các nhà nghiên cứu về ý chí kiên cường ở West Point phát hiện ra rằng sự kiên cường, chứ không phải là chỉ số thông minh hay điểm số kiểm tra chuẩn mực, là "vật chỉ thị" sinh viên sẽ ra trường chính xác nhất. Họ giải thích: "Tuy tầm quan trọng của sự làm việc chăm chỉ là điều dễ hiểu với nhiều người, song tầm quan trọng của sự làm việc bền bỉ mà không bị dao động trong mục tiêu lại ít được nhận ra hơn… trong mọi lĩnh vực, ý chí kiên cường có thể cũng đóng vai trò quan trọng không kém gì tài năng trong việc đạt tới những thành tựu cao."

Trong khía cạnh này, trạng thái tập trung sâu thể hiện ở hai cách khác nhau. Nếu con người ý thức được điều gì có thể đưa họ tới trạng thái tập trung sâu, thì họ sẽ hiểu rõ hơn mình nên đầu tư thời gian và tâm trí vào đâu để có thể làm chủ ở lĩnh vực đó. Những giờ phút thăng hoa đó trên hành trình theo đuổi sự xuất sắc có thể giúp con người vượt qua được những đoạn đường gập ghềnh khó đi. Nhưng cuối cùng, sự làm chủ thường bao hàm quá trình làm việc, làm việc bền bỉ và đạt được chút ít tiến bộ (có lẽ cũng phải nhờ đến một vài khoảnh khắc tập trung sâu), rồi tiến bộ thêm chút ít, rồi lại mê mải làm việc ở cấp độ mới, cao hơn chút xíu đó. Đó là một quá

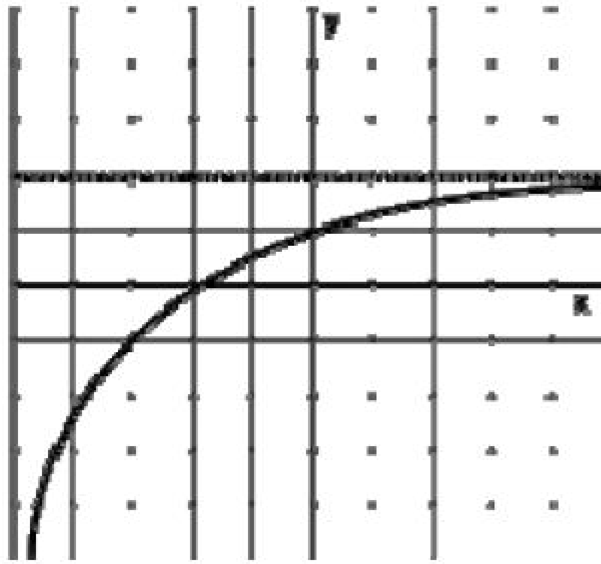
trình rất mệt mỏi. Nhưng đó không phải là vấn đề − đó chính là giải pháp.

Carol Dweck nói: “Nỗ lực là một trong những điều mang lại ý nghĩa cho cuộc sống. Nỗ lực là khi bạn quan tâm tới điều gì đó, và rằng điều đó quan trọng đối với bạn nên bạn sẵn sàng làm việc vì nó. Sự tồn tại của con người sẽ thật vô nghĩa nếu ta không đề cao điều gì đó và quyết tâm làm việc hướng tới điều đó.”

Một nhân vật khác, tuy không có bằng Tiến sĩ nhưng được vinh danh tại Basketball Hall of Fame ở Springfield, Massachusetts, cũng chia sẻ quan điểm tương tự. “Trở thành một chuyên gia lành nghề”, Julius Erving từng nói, “là làm những việc bạn yêu thích vào những ngày bạn cảm thấy không thích làm chúng.”

Làm chủ là một đường tiệm cận

Để tìm hiểu về quy luật cuối cùng của sự làm chủ, thiết nghĩ các bạn cũng nên biết đôi chút về đại số và lịch sử nghệ thuật. Từ những kiến thức đã học về đại số, có lẽ các bạn vẫn nhớ thế nào là đường tiệm cận. Nếu không, xin hãy xem hình minh họa bên dưới. Đường tiệm cận (trong hình là một đường tiệm cận ngang) là một đường thẳng mà đường cong tiến sát lại gần nhưng không bao giờ cắt được.



Trong lịch sử nghệ thuật, có lẽ các bạn cũng biết về Paul Cezanne, một họa sĩ người Pháp thế kỷ XIX. Bạn không cần phải tìm hiểu nhiều đâu, chỉ cần biết rằng vai trò của ông đủ quan trọng để khiến các nhà bình luận và học giả phải tốn giấy mực viết về mình. Các tác phẩm hội họa để đời của Cezanne xuất hiện vào giai đoạn cuối đời ông. Theo nhà kinh tế học David Galenson của Trường Đại học Chicago, người chuyên nghiên cứu về sự nghiệp của các nghệ sĩ, thì một lý do cho điều này là ông không bao giờ ngưng nghỉ công cuộc tìm kiếm tác phẩm tốt nhất của mình. Một nhà phê bình viết, đối với Cezanne, sự hoàn thiện cuối cùng của một tác phẩm không bao giờ thể hiện tức thì; thay vào đó, ông tiến gần tới nó với thái độ thận trọng, kiên trì theo đuổi nữa, khi thì từ góc độ này, lúc lại từ khía cạnh kia… Đối với ông, sự hoàn thiện là một đường tiệm cận mà ông liên tục tiến lại gần nhưng không bao giờ có thể đạt tới nó.

Và đây cũng là bản chất của sự làm chủ: Làm chủ là một đường tiệm cận

Bạn có thể lại gần nó. Bạn có thể nhằm thẳng vào nó. Bạn có thể tới rất, rất, rất gần nó. Nhưng, giống như Cezanne, bạn không bao giờ có thể chạm được vào nó. Không thể đạt tới trạng thái làm chủ hoàn toàn. Tiger Woods, có lẽ là tay golf vĩ đại nhất mọi thời đại, đã thẳng thắn nói rằng mình có thể − và phải – trở nên giỏi hơn. Anh nói điều đó khi vẫn còn là một vận động viên nghiệp dư. Và anh vẫn tiếp tục nói thế sau trận đấu tốt nhất hay cuối mùa giải thành công nhất của mình. Anh ấy đang theo đuổi sự làm chủ. Đó là điều ai cũng biết. Nhưng có một điều ít người biết đến: anh hiểu rằng mình sẽ chẳng khi nào đạt tới ngưỡng đó. Nó sẽ vẫn luôn lơ lửng ngoài tầm với của anh.

Đường tiệm cận làm chủ thật đáng nản lòng. Sao phải chạy theo những gì mà ta chẳng bao giờ có thể nắm giữ được? Nhưng đó cũng là một nguồn hấp dẫn lớn. Sao không vươn tới nó? Niềm vui sướng nằm ở hành trình tìm kiếm chứ không phải là ở sự hiện thực hóa nó. Dẫu sao thì sự làm chủ có sức thu hút là bởi vì nó không thể vươn tới được.

Oxy cho tâm hồn

Những người bệnh có những biểu hiện đáng báo động của chứng "rối loạn lo âu lan tỏa", một căn bệnh về thần kinh đang ảnh hưởng tới gần 3% người trưởng thành. Theo Sổ tay chẩn đoán và thống kê các rối loạn sức khỏe tâm thần (DSM-IV), nếu đối tượng nào có bất kỳ ba trong số sáu triệu chứng sau đây đều có thể đang gặp phải vấn đề nghiêm trọng về tinh thần:

- Hay khó chịu hoặc bồn chồn không yên
- Dễ mệt mỏi
- Khó tập trung hoặc đầu óc hay thẫn thờ
- Dễ nổi cáu
- Căng thẳng cơ bắp
- Rối loạn giấc ngủ

Có vẻ những đối tượng này là các trường hợp điển hình. Một người trước đây từng sống ôn hòa, nay lại cảm thấy "căng thẳng, không thân thiện, cáu bẳn và dễ nổi giận." Một người khác cho hay họ trở nên "dễ tức giận hơn và bồn chồn hơn", đồng thời cũng "ít tập trung hơn." Còn người nữa thì "ngủ kém, thiếu năng lượng, lo lắng hơn, bản năng tự vệ cao hơn." Có người cho rằng họ đang bị suy nhược thần kinh. Một người còn rối trí tới độ vô ý đâm đầu vào tường làm vỡ cái cốc đang cầm trên tay.

Đến lúc phải tới gặp bác sĩ tâm thần hoặc xin thuốc điều trị chứng lo âu rồi đúng không?

Không. Đã tới lúc họ phải để trạng thái tập trung sâu quay trở lại cuộc sống của mình. Đầu thập kỷ 1970, Csikszentmihalyi tiến hành một thí nghiệm trong đó ông yêu cầu người tham gia ghi lại tất cả những công việc "phi mục đích" họ làm trong cuộc sống hàng ngày – tức là những hoạt động nhỏ mà họ thích làm chứ không phải làm vì trách nhiệm hay nhằm đạt được mục tiêu nào đó. Sau đó, ông đưa ra các hướng dẫn sau đây:

Bắt đầu [từ buổi sáng ngày thực hiện], từ khi các bạn thức giấc cho tới 9 giờ tối, hãy sinh hoạt như bình thường, làm tất cả những gì các bạn phải làm, nhưng đừng làm những gì mang tính "tiêu khiển" hoặc "phi mục đích."

Nói cách khác, Csikszentmihalyi và đội nghiên cứu yêu cầu người tham gia loại bỏ trạng thái tập trung sâu khỏi cuộc sống của họ. Những người thích công việc phải tránh những tình huống có thể đem lại sự hứng khởi. Còn những người thích vận động cơ thể lại phải ngồi bó gối cả ngày. Một người phụ nữ thích rửa bát vì nó tạo công việc cho bà làm, đồng thời bà cũng thấy mình tránh được cảnh "nhàn cư vi bất thiện", nhưng nay chỉ được phép rửa bát khi nào cực kỳ cần thiết.

Và kết quả nghiên cứu đến gần như ngay lập tức. Thậm chí ngay cuối ngày thí nghiệm đầu tiên, những người tham gia đã "nhận thấy sự trì trệ ngày càng tăng dần trong các hành động của mình." Họ bắt đầu cảm thấy đau đầu. Phần lớn đều khó tập trung, vì "các suy nghĩ cứ lang thang mà không tập trung vào đâu cả." Một số người thấy buồn ngủ, người khác thì bồn chồn, khó ngủ. Csikszentmihalyi viết: "Chỉ sau hai ngày bí bách… tâm trạng họ xuống cấp tới nỗi không thể tiếp tục kéo dài cuộc thí nghiệm được nữa."

Hai ngày. 48 giờ đồng hồ sống không có trạng thái tập trung sâu đã đẩy con người vào một tình trạng gần giống như chứng mất ổn định nghiêm trọng về thần kinh. Cuộc thí nghiệm cho thấy tập trung sâu, tức cảm giác tham gia cao độ mà Động lực 3.0 yêu cầu, không phải là trang sức. Nó là một nhu yếu phẩm. Chúng ta cần có nó để tồn tại. Nó chính là Oxy cho tâm hồn của con người.

Ngoài ra, một trong những phát hiện thú vị khác của Csikszentmihalyi là con người có nhiều khả năng đạt tới trạng thái tập trung sâu khi làm việc hơn là lúc nghỉ ngơi. Công việc có thể có nhiều nét tương đồng với các trải nghiệm mục đích tự thân khác: có mục tiêu rõ ràng, phản hồi nhanh chóng, thách thức phù hợp với khả năng. Và khi điều đó xảy ra, chúng ta không chỉ ham thích làm việc hơn nữa mà còn làm với chất lượng tốt hơn. Vì thế, thật kỳ quặc khi thấy các công ty ngày nay vẫn dung thứ cho những môi trường làm việc cướp đi những trải nghiệm tuyệt vời này của số đông nhân viên. Khi đưa ra thêm những nhiệm vụ "ôn hòa", khi tìm cách giải phóng mặt tích cực của Hiệu ứng Người thợ cưa, các công ty có thể đem lại kết quả tốt đẹp cho chính tổ chức của mình đồng thời làm phong phú thêm cho cuộc sống của nhân viên.

Csikszentmihalyi đã giác ngộ thực tế này từ hơn 30 năm trước; khi đó ông viết: "Chẳng có lý do gì để tiếp tục tin rằng chỉ nên hưởng những 'trò tiêu khiển' không phù hợp, còn cái trách nhiệm nghiêm túc là đời sống lại bị cho là cái cùm khổ sai. Khi nhận thức được rằng những ranh giới giữa công việc và tiêu khiển chẳng qua chỉ do con người tạo ra mà thôi, thì chúng ta có thể làm chủ mọi tình huống và bắt tay vào nhiệm vụ khó khăn là làm cho cuộc sống trở nên dễ sống hơn."

Nhưng những tấm gương, những hình mẫu lý tưởng giúp chúng ta noi gương để thực hiện đúng đắn nhiệm vụ này – tức cách biến sự làm chủ thành một đạo đức sống – có lẽ không phải là những nhân vật đường bệ ngồi trong phòng họp ban giám đốc hay làm việc ở tòa văn phòng sang trọng trên phố.

Trong một bữa trưa, tôi và Csikszentmihalyi nói chuyện về trẻ nhỏ. Cuộc sống của một em bé thường tràn ngập những trải nghiệm mục đích tự thân. Trẻ em chuyển từ trạng thái tập trung sâu này sang trạng thái tập trung sâu khác – và các khoảnh khắc này lấp lánh những niềm vui, kèm theo đó là thái độ có thể, và ở các em chúng ta sẽ thấy một sự tận tâm như của học viên trường sĩ quan West Point. Các em dùng trí não và cơ thể mình để thăm dò rồi rút ra những phản hồi từ môi trường xung quanh trong hành trình không mệt mỏi tìm kiếm sự làm chủ của mình.

Thế rồi, vào thời điểm nào đó trong cuộc sống, các em từ bỏ những việc làm đó. Điều gì đã xảy ra vậy?

"Chúng ta bắt đầu cảm thấy xấu hổ vì những gì mình làm thật trẻ con", Csikszentmihalyi giải thích.

Thật là sai lầm! Có lẽ tôi và các bạn – và tất cả những người lớn khác – mới là những kẻ thiếu chín chắn. Giống như trải nghiệm của cậu bé Csikszentmihalyi trên tàu khi cậu băn khoăn không hiểu tại sao người lớn lại nhận thức mọi thứ sai lệch đến vậy. Hoàn cảnh của chúng ta có thể ít phần nguy hiểm hơn cậu bé đó, nhưng những gì quan sát được cũng rất chính xác. Csikszentmihalyi nói, nếu để chúng tự do làm theo ý mình, thì theo quy luật tự nhiên, trẻ con sẽ đạt tới trạng thái tập trung sâu. Tất cả chúng ta cũng nên như vậy.

6. Mục đích

Từ giới thống kê, chúng ta biết rằng những con số thống kê dân số khó có thể kiểm soát được. Chúng ta cũng học được từ ban nhạc Rolling Stone là không phải lúc nào mình cũng có được cái mà mình muốn. Nhưng điều mà chúng ta không biết đó là chuyện gì sẽ xảy ra khi hai nguyên tắc “cứng đầu cứng cổ” đó cùng ngồi xuống, chuốc rượu cho nhau và trở nên thân thiết với nhau hơn.

Chúng ta sẽ khám phá ra điều đó

Năm 2006, những thành viên đầu tiên của thế hệ bùng nổ dân số bắt đầu bước vào ngưỡng cửa tuổi 60. Vào ngày sinh nhật, người ta thường dừng lại, suy ngẫm và "kiểm kê" lại cuộc sống của bản thân mình. Và tôi phát hiện ra rằng khi những người này, dù ở Mỹ hay bất kỳ đâu, đứng trước bước ngoặt lớn trong cuộc đời đó, họ thường có một phản ứng gồm ba giai đoạn.

Ở giai đoạn đầu tiên, họ sẽ tự nhủ: "Làm thế quái nào mà mình đã đến tuổi 60 thế này?" Khi chiếc "hành trình kế" cuộc đời chỉ sang số 60, người ta thường ngạc nhiên và có phần hoảng hốt. 60 tuổi, họ nghĩ, là già rồi. Sau khi nhẩm đếm lại những lần ăn năn hối tiếc của mình, họ đối mặt với thực tế là Mick Jagger và ban nhạc rock của ông ta đã đúng, rằng không phải lúc nào họ cũng có được những gì mình muốn.

Nhưng rồi lại tới giai đoạn thứ hai. Trong quá khứ chưa tới nỗi xa xăm lắm, chuyện bước sang tuổi 60 có nghĩa là, e hèm, ta đang bắt đầu già đi. Nhưng ở thời điểm đầu thế kỷ XXI, những ai đủ sức khỏe để "60 năm vẫn chạy tốt" có lẽ cũng có thể tồn tại trên cõi đời thêm đôi chút thời gian nữa. Theo số liệu từ Liên Hợp Quốc, một nam giới người Mỹ 60 tuổi có thể sống thêm 20 năm trở lên nữa; còn một phụ nữ Mỹ 60 tuổi có thể sống thêm 1/4 thế kỷ nữa. Ở Nhật Bản, một cụ ông 60 tuổi có thể sống qua sinh nhật lần thứ 82, còn cụ bà 60 tuổi có thể đếm được gần 88 "mùa lá rụng." Đây cũng là thực tế ở nhiều quốc gia giàu có khác. Tại Pháp, Israel, Italia, Thuỵ Sĩ, Canada và nhiều nơi khác, nếu sống được tới 60 tuổi, thì có lẽ bạn sẽ có nhiều khả năng "trụ" tới tuổi bát tuần. Thông tin này mang lại chút an ủi. "Phù!", một người ở thế hệ bùng nổ dân số sống tại Toronto hay Osaka thở phào nói, "mình sẽ có thêm vài chục năm nữa."

Nhưng niềm an ủi đó nhanh chóng tan biến – bởi vì ngay khi tiếng thở phào qua đi, người ta lại bước vào giai đoạn thứ ba. Khi hiểu rằng mình có thể sống thêm 25 năm nữa, những người 60 tuổi quay nhìn lại 25 trước, khi họ đang ở tuổi 35. Một ý nghĩ loé lên trong đầu họ. "Chà, nhanh quá!", họ nói, "Liệu 25 năm tới đây có chạy nước rút như vậy không? Nếu có, thì khi nào mình sẽ làm điều gì đó trọng đại trong đời? Khi nào mình sẽ sẵn sàng để sống cuộc sống tốt đẹp

nhất mà mình có được? Khi nào thì mình sẽ làm điều gì đó để thay đổi thế giới?”

Những câu hỏi đó, vốn vẫn vang lên đều đặn trong các cuộc tâm giao giữa những thành viên của thế hệ bùng nổ dân số khắp nơi trên thế giới, nghe có vẻ cởi mở và chân tình. Nhưng giờ đây chúng diễn ra với tốc độ nhanh chưa từng có trong lịch sử văn minh nhân loại. Các bạn hãy thử nghĩ mà xem: thế hệ bùng nổ dân số là thế hệ dân số thống kê lớn nhất tại phần lớn các quốc gia phương tây cũng như tại các nơi khác như Nhật Bản, Australia và New Zealand. Theo Cục Thống kê Mỹ, chỉ tính riêng nước Mỹ đã có khoảng 78 triệu người thuộc thế hệ bùng nổ dân số − tức là trung bình, mỗi năm có hơn bốn triệu công dân Mỹ bước vào sinh nhật lần thứ 60 trong tâm trạng đầy chiêm nghiệm. Tức là mỗi ngày có hơn 11.000 người, và mỗi giờ có hơn 450 người.

Nói cách khác, chỉ tính riêng nước Mỹ, cứ mỗi 13 phút lại có thêm 100 người thuộc thế hệ bùng nổ dân số bước vào tuổi lục thập.

Cứ sau 13 phút lại có thêm 100 người – là những thành viên của thế hệ giàu có và được giáo dục tốt nhất trên thế giới từ trước tới nay – bắt đầu ngồi đối diện với cái hữu hạn của kiếp người và tìm câu trả lời cho những câu hỏi sâu sắc về ý nghĩa, về sự quan trọng, và về những gì họ thật sự mong muốn.

Một trăm người. Sau mỗi 13 phút. Sau mỗi giờ. Trong mỗi ngày. Cho tới năm 2024.

Khi dòng lạnh của kiếp người giao với dòng nóng của những giấc mơ chưa thành, chúng sẽ tạo ra một cơn bão mục đích mà thế giới chưa từng được mục kích.

Động cơ mục tiêu

Hai chiếc chân đầu tiên trong chiếc kiềng ba chân Loại I, tức sự tự chủ và làm chủ, có vai trò thiết yếu. Nhưng để tạo thế cân bằng hợp lý, chúng ta vẫn phải cần đến chiếc chân thứ ba – mục đích, nó sẽ tạo bối cảnh cho hai người bạn kia của mình. Những người tự chủ hướng đến sự làm chủ thường hoạt động ở những mức độ rất cao. Nhưng những người làm như thế để phục vụ cho các mục tiêu vĩ đại hơn còn có thể đạt được nhiều thành tích hơn nữa. Những người có động cơ mãnh liệt nhất – đó là chưa tính những người làm việc hiệu quả nhất và ở trạng thái thỏa mãn cao nhất – nâng các khát khao của mình lên một mục đích còn lớn hơn cả chính bản thân họ.

Tuy nhiên, Động lực 2.0 lại không coi mục tiêu là một động lực. Hệ điều hành Loại X không loại bỏ khái niệm này, nhưng nó chỉ coi đó không hơn gì một vật trang trí – nếu bạn thích, nó có thể là một phụ trang đẹp, miễn là đừng để nó cản đường những điều quan trọng khác. Nhưng với quan điểm này, Động lực 2.0 đã bỏ qua một phần thiết yếu trong bản thể con người. Ngay từ những giây phút đầu tiên khi loài người mới biết ngẩng nhìn lên bầu trời, suy tư về vị trí của mình trong vũ trụ, và gắng sức sáng tạo ra những thứ giúp cho cuộc sống ngày càng tiến lên và trường tồn hơn cả kiếp người – thì chúng ta đã là những kẻ săn đuổi mục tiêu. Trong một cuộc phỏng vấn, nhà tâm lý học Mihaly Csikszentmihalyi nói với tôi: “Mục tiêu cung cấp năng lượng hoạt động cho cuộc sống. Tôi cho rằng sự tiến hóa cũng góp phần lựa chọn ra những con người có ý muốn làm điều gì đó lớn lao hơn chính bản thân họ.”

"Tôi thật lòng tin tưởng rằng một hình thức mới của chủ nghĩa tư bản đang nổi lên. Ngày càng có nhiều người liên quan (VD: khách hàng, đội ngũ công nhân viên và cả cộng đồng) mong muốn rằng công ty của họ… có một mục tiêu lớn lao hơn sản phẩm họ làm ra".

MATS LEDERHAUSEN
Nhà đầu tư kiêm
cựu Giám đốc Điều hành McDonald

Động lực 3.0 muốn tái khẳng định khía cạnh này trong cuộc sống con người. Những người thuộc thế hệ bùng nổ dân số khắp nơi trên thế giới – xuất phát từ tuổi đời và số lượng của họ − đang đẩy mục tiêu lại gần trọng tâm của nền văn hóa. Đáp lại, giới kinh doanh cũng bắt đầu suy nghĩ lại về vai trò của mục tiêu trong những hoạt động của họ. "Trong vai trò một xúc tác tinh thần, thì sự tối đa hóa của cải không đủ quyền lực để huy động đầy đủ năng lượng của con người", Gary Hamel, một cố vấn chiến lược (và cũng thuộc thế hệ bùng nổ dân số), nói. Tỷ lệ bất tham gia lớn tới mức đáng ngạc nhiên của lực lượng lao động vào công ty họ đang làm việc mà tôi đề cập ở chương trước đi kèm với một xu hướng mà giờ đây các công ty mới bắt đầu nhận ra: đó là sự tăng mạnh tương ứng trong hoạt động tình nguyện, đặc biệt ở Mỹ. Hai xu hướng trái ngược nhau này – mức độ tham gia được trả lương đi xuống, nỗ lực không được trả lương tăng lên – cho thấy một điều rằng hoạt động tình nguyện đang phát triển con người theo những cách mà công việc được trả lương không làm được.

"Có một điều khá thú vị là tuổi già lại đơn giản hơn tuổi trẻ, vì rằng nó quá quá ít lựa chọn".

STANLEY KUNITZ
Nhà thơ Mỹ

Chúng ta đã biết được rằng động cơ lợi nhuận tuy lớn lao nhưng chưa đủ để thúc đẩy cá nhân và doanh nghiệp. Một nguồn năng lượng không kém phần mạnh mẽ, dù rằng vẫn thường bị chúng ta bỏ qua hoặc coi là không thực tế, là "động cơ mục tiêu." Đây là sự khác biệt lớn cuối cùng giữa hai hệ điều hành. Động lực 2.0 lấy tối đa hóa lợi nhuận làm trung tâm. Động lực 3.0 không bác bỏ lợi nhuận, nhưng nó cũng đặt tầm quan trọng tương đương cho việc tối đa hóa mục tiêu. Những khuấy động đầu tiên của động cơ mục tiêu mới này được thể hiện ở ba lĩnh vực khác nhau trong đời sống của một công ty – mục đích, từ ngữ và chính sách.

Mục đích

Thế hệ bùng nổ dân số không đơn độc trong dàn hợp xướng về mục tiêu của mình. Cùng tham gia, và cùng dùng chung một cuốn Thánh Ca với họ, là con cái của họ − hay còn gọi là Thế hệ Y, thế hệ của sự thanh bình, thịnh vượng và công bằng, hay tiếng vọng của thế hệ bùng nổ. Những đội quân mới trưởng thành này gần đây mới bắt đầu bước chân gia nhập lực lượng lao động; và với sự có mặt của mình, họ đang làm dịch chuyển trọng lực trong các doanh nghiệp. Trong nghiên cứu của mình, nhà văn Sylvia Hewlett nhận thấy rằng hai thế hệ "trụ đỡ" này "đang định nghĩa lại thành công [và] sẵn sàng chấp nhận một bộ giải thưởng "kết hợp." Cả hai thế hệ đều không coi tiền là hình thức phần thưởng quan trọng nhất. Thay vào đó, họ đề cao các yếu tố phi vật chất khác – từ "một nhóm tuyệt vời" tới "khả năng phục vụ xã hội thông qua việc làm." Và nếu không tìm thấy gói phần thưởng giúp họ thỏa mãn trong công ty họ đang làm việc, họ sẽ tự thành lập nên công ty của riêng mình.

Hãy lấy trường hợp của chàng trai Mỹ Thế hệ Y Blake Mycoskie và TOMS Shoes – công ty do anh khởi sự năm 2006 – làm ví dụ. TOMS không thuộc lĩnh vực kinh doanh truyền thống nào. Công ty bán khung nhà, lều bạt và giầy đế bằng. Nhưng mỗi khi TOMS bán một đôi giầy cho bạn, cho tôi, hay cho người hàng xóm của bạn, thì họ sẽ trao một đôi giầy mới khác cho một em bé ở một quốc gia đang phát triển. TOMS có phải là một tổ chức từ thiện hoạt động từ nguồn doanh thu bán giầy? Hay đó là một công ty hy sinh lợi nhuận để làm việc thiện? Nó không đúng với trường hợp nào cả – mà lại là kết hợp của cả hai yếu tố đó. Thật ra, rất khó đưa ra câu trả lời chính xác; TOMS Shoes thậm chí còn phải trả lời câu hỏi đó trực tiếp trên trang web của công ty, ngay sau phần giải thích cách trả lại cửa hàng đôi giầy quá khổ so với chân người mua. Trang web đó lý giải rằng TOMS là "một công ty hoạt động vì lợi nhuận nhưng lấy trọng tâm là từ thiện."

Các bạn có hiểu không? Không à? Được rồi, hãy thử giải thích theo cách này nhé: "Mô hình kinh doanh của công ty biến khách hàng thành các nhà hảo tâm." Các bạn thấy đã dễ hiểu hơn chưa? Có lẽ rồi. Có thấy kỳ quặc hơn không? Chắc chắn là thế. Các công ty như TOMS đang làm mờ đi, hay thậm chí là bẻ gãy, những hạng

mục phân loại. Mục đích của họ cũng như cách họ đạt tới mục đích đó hoàn toàn không tương thích với Động lực 2.0, tới nỗi nếu buộc phải dựa vào hệ điều hành thế kỷ XX này, toàn bộ cố gắng của TOMS sẽ ngừng lại và sụp đổ giống như lỗi màn hình xanh chết chóc trên máy tính.

Ngược lại, Động lực 3.0 lại được xây dựng dành cho quá trình tối đa hóa mục tiêu. Thật ra, chính sự gia tăng của đội ngũ những người muốn tối đa hóa mục tiêu cũng là một nguyên nhân dẫn đến sự cần thiết phải có một hệ điều hành mới. Như tôi đã giải thích ở Chương 1, các công ty như TOMS đang đi đầu trong trào lưu suy xét lại về cách con người sắp xếp công việc của mình. Các công ty “vì lợi ích”, công ty phúc lợi và công ty trách nhiệm hữu hạn lợi nhuận thấp – tất cả đều góp phần định hình lại các mục đích của doanh nghiệp kinh doanh truyền thống. Các loại hình kinh doanh này cũng đang ngày càng trở nên phổ biến hơn khi một thế hệ doanh nhân mới bắt tay vào hành trình tìm kiếm mục tiêu với lòng nhiệt huyết giống như các doanh nhân truyền thống sục sạo tìm kiếm lợi nhuận. Ngay cả các hợp tác xã – một mô hình kinh doanh cũ hơn với các động cơ khác động cơ tối đa hóa lợi nhuận – cũng đang thay đổi từ hoạt động rườm rà sang tập trung hơn. Theo tác giả Marjorie Kelly, trong ba thập kỷ qua, lượng thành viên tham gia các hợp tác xã trên toàn thế giới đã tăng gấp đôi lên 800 triệu người. Chỉ tính riêng tại Mỹ, số người tham gia vào hợp tác xã còn nhiều hơn số người mua cổ phần trên thị trường chứng khoán. Và ý tưởng này hiện vẫn đang được truyền bá sâu rộng hơn nữa. Kelly cho hay, tại Columbia, “SaludCoop cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho một phần tư dân số. Tại Tây Ban Nha, Mondragon Corporacion Cooperativa là công ty lớn thứ bảy trên toàn quốc.”

Các công ty “không chỉ hoạt động vì lợi nhuận” này khác hẳn so với các công ty “có trách nhiệm với xã hội” vốn là trào lưu thịnh hành trong suốt 15 năm qua song hiếm khi thực hiện đúng lời hứa của mình. Đích nhắm của các công ty thuộc hệ Động lực 3.0 này không phải là theo đuổi lợi nhuận trong khi vẫn làm từ thiện và tuân thủ pháp luật. Mục đích của họ là theo đuổi mục tiêu – và sử dụng lợi nhuận làm chất xúc tác chứ không phải là mục tiêu.

Từ ngữ

Mùa xuân năm 2009, khi nền kinh tế thế giới đang hồi phục dần sau sự tàn phá của một cuộc khủng hoảng trăm năm mới có một lần và những tên lừa đảo trong giới tài chính đã tạo ra nó, một số sinh viên Trường Kinh doanh Harvard đứng trước gương tự hỏi liệu mình có phải là vấn đề hay không. Những con người mà họ từng ao ước được trở thành – các nhà tài phiệt, những người thực hiện các thương vụ "long trời lở đất" – hóa ra lại không phải là các vị anh hùng trong sử thi, mà là những kẻ phản diện trong một câu chuyện đầy tăm tối. Nhiều người trong số những doanh nhân đình đám này đã "có công" đẩy hệ thống tài chính tới bên bờ vực thẳm. Trong khi đó, các nam thanh nữ tú này nhìn quanh đám bạn cùng lớp và nhận thấy những mầm mống của các hành vi tàn nhẫn tương tự. Trong một cuộc điều tra do các sinh viên ngành quản trị kinh doanh (MBA) thực hiện vài năm trước đây, có tới 56% số người trả lời thừa nhận họ thường xuyên có hành vi gian lận.

Vậy là, xuất phát từ nỗi lo sợ rằng thứ từng một thời là tấm huy chương danh dự đã biến thành hình chữ A màu đỏ[15] một nhóm sinh viên năm hai trường Harvard đã bắt tay thực hiện những việc mà họ được đào tạo. Họ vạch ra một kế hoạch. Họ cùng xây dựng nên cái mà họ đặt tên là "Lời thề MBA" – một lời thề Hippocratic[16] dành cho các cử nhân kinh tế mới, theo đó họ cam kết trung thành với những mục tiêu vượt lên trên mục đích chính. Đó không phải là một tài liệu có tính pháp lý. Đó là một quy tắc hành xử. Và trong tài liệu này, phương pháp hành xử mà nó đề xuất, cũng như những từ ngữ mà nó sử dụng, thiên về tối đa hóa mục tiêu hơn là tối đa hóa lợi nhuận.

Ngay từ câu đầu tiên, lời thề đã mang dáng dấp của Động lực 3.0:

> "Với tư cách là một nhà quản lý, mục tiêu của tôi là phục vụ cho những lợi ích lớn lao hơn bằng cách đưa con người và nguồn lực lại gần nhau, để từ đó tạo ra các giá trị mà không cá nhân đơn lẻ nào có thể làm được."

Đó là câu mở đầu, bản tuyên thệ còn tiếp tục kéo dài trong gần 500 từ nữa. Những người tuyên thệ cam kết:

“Tôi sẽ bảo vệ lợi ích của các cổ đông, cộng sự, khách hàng và xã hội mà trong đó công ty của chúng tôi hoạt động. Tôi sẽ cố gắng tạo ra sự thịnh vượng bền vững về kinh tế, xã hội và môi trường trên toàn thế giới.”

Những từ như “mục tiêu”, “lợi ích lớn lao hơn”, “bền vững” không có mặt trong từ điển của Loại X. Người ta cũng hiếm khi nghe nhắc đến những từ này trong các trường kinh tế − bởi vì, suy cho cùng, đó không phải là nhiệm vụ của trường kinh tế. Nhưng các sinh viên tại “xưởng” đào tạo MBA quyền lực nhất thế giới lại không nghĩ như vậy. Và chỉ trong vòng vài tuần, gần 1/4 số cử nhân mới ra trường ở đây đã đọc lời thề và ký cam kết. Khi khởi xướng nỗ lực này, Max Anderson, một trong những sinh viên sáng lập ra bản tuyên thệ, cho hay: “Hy vọng của tôi là vào cuộc họp lớp lần thứ 25, những thành viên trong lớp tôi sẽ nổi tiếng không phải vì số tiền chúng tôi kiếm được hay số tiền chúng tôi đóng góp cho trường, mà vì sự lãnh đạo của chúng tôi đã biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn như thế nào.”

Từ ngữ rất quan trọng. Và nếu lắng nghe kỹ hơn, có thể các bạn cũng nhận ra trong đó một giọng điệu hơi khác, thiên về mục tiêu. Gary Hamel, người mà tôi đã đề cập ở trên, nói: “Các mục đích trong quản lý thường được miêu tả bằng những từ ngữ như “tính hiệu quả”, “lợi thế”, “giá trị”, tính ưu việt”, “tập trung” và “nổi bật.” Tuy rằng những mục tiêu đó cũng quan trọng, song chúng lại thiếu sức mạnh làm rung động trái tim con người.” Theo anh, các nhà lãnh đạo kinh doanh “phải tìm cách đưa vào trong các hoạt động kinh doanh thường nhật những luồng lý tưởng sâu sắc, làm rung động lòng người, chẳng hạn như danh dự, chân lý, tình yêu, công bằng và vẻ đẹp.” Hãy nhân tính hóa những gì người ta nói, và rồi bạn sẽ có thể nhân tính hóa những việc họ làm.

Đó cũng là tư duy đằng sau phương pháp đơn giản nhưng rất hiệu quả mà Robert B. Reich, cựu Bộ trưởng Lao động Mỹ, áp dụng để đánh giá sức khỏe của một công ty. Ông gọi đó là “bài kiểm tra đại từ.” Khi tới một công ty, ông sẽ đặt ra cho các công nhân viên ở đó một số câu hỏi về công ty họ đang làm việc. Đương nhiên là ông sẽ chú ý tới những ý chính trong câu trả lời của họ. Nhưng trên hết, ông để ý tới các đại từ họ dùng. Nhân viên gọi công ty mình là “họ”?

Hay họ nói về nó ở ngôi “chúng tôi”? Công ty “của họ” và công ty “của chúng tôi”, theo ông, là những nơi hoàn toàn khác biệt. Và trong Động lực 3.0, “chúng tôi” thắng.

Chính sách

Chen ngang giữa từ ngữ mà giới kinh doanh sử dụng và mục đích họ tìm kiếm là các chính sách họ thực hiện để biến từ ngữ thành mục đích. Ở khía cạnh này, chúng ta cũng có thể thấy được những dấu hiệu đầu tiên của một hướng tiếp cận công việc mới. Ví dụ, trong thập kỷ vừa qua nhiều công ty đã đầu tư khá nhiều thời gian và công sức để xây dựng những hướng dẫn về đạo đức doanh nghiệp. Tuy vậy, các hành vi thiếu đạo đức có vẻ như vẫn chưa giảm nhiều. Dẫu những hướng dẫn này cũng có thể rất có giá trị, nhưng khi được dùng làm chính sách công ty, tuy không chủ định nhưng chúng có thể chuyển hành vi từ Loại I sang Loại X. Giáo sư Max Bazerman thuộc Trường Kinh doanh Harvard giải thích:

"Giá trị của cuộc sống có thể được đo bằng khả năng tác động tới số phận của một người khác kém may mắn hơn ta. Bởi vì cái chết là điều không ai tránh được, nên một biến số quan trọng là chất lượng cuộc sống của một người tính từ lúc anh ta sinh ra cho tới khi chết đi".

BILL STRICKLAND
Người sáng lập Hiệp hội Nghệ nhân Manchester, từng giành "Giải thưởng thiên tài" MacArthur

Giả dụ bạn chọn những người có động cơ cư xử đúng đắn, rồi sau đó đặt ra cho họ một bộ tiêu chuẩn đạo đức khá yếu và yêu cầu họ đáp ứng. Lúc này, thay vì yêu cầu họ "hãy làm thế vì đó là việc nên làm", bạn lại đưa ra cho họ một bộ tiêu chuẩn thay thế − hãy làm thế để hoàn thành yêu cầu.

Giả sử, các bạn hãy thử tưởng tượng rằng có một tổ chức tin tưởng vào hành động tích cực – tức họ muốn biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn bằng cách tạo ra một lực lượng lao động đa

dạng và phong phú. Nhưng khi thu gọn những quy tắc đạo đức vào một danh sách, thì đột nhiên hành động tích cực đó của họ chỉ còn là một mớ yêu cầu theo đó công ty phải thực hiện để chứng tỏ rằng họ không phân biệt đối xử với nhân viên.

Giờ đây công ty đó không còn chú tâm vào việc tích cực theo đuổi công cuộc đa dạng hóa nhân lực; thay vào đó, họ lại chỉ chăm chăm vào việc thực hiện tất cả các hạng mục liệt kê trong danh sách để chứng tỏ rằng những gì họ đã làm là tốt rồi (và thế là họ sẽ không bị kiện cáo gì nữa). Trước đây, nhân viên của họ có một động lực tự thân, thôi thúc họ làm điều nên làm, còn lúc này họ lại có một động lực bên ngoài là làm sao để công ty không bị kiện cáo hay bị phạt.

Nói cách khác, người ta có thể đáp ứng các tiêu chuẩn đạo đức tối thiểu để tránh bị phạt, nhưng những hướng dẫn lại không giúp đưa mục đích vào huyết quản của công ty. Phương án tốt hơn có lẽ là đưa quyền tự chủ vào phục vụ quá trình tối đa hóa mục đích. Hai ví dụ sau đây sẽ minh họa rõ ý của tôi.

Thứ nhất, nhiều nhà tâm lý học và kinh tế học đã phát hiện ra rằng mối tương quan giữa tiền bạc và hạnh phúc là rất ít, chỉ đạt tới một mức độ nhất định nào đó (thường mức độ này cũng rất khiêm tốn); một số tiền lớn hơn cần thiết không giúp con người cảm thấy thỏa mãn hơn. Một số nhà khoa học xã hội cũng bắt đầu đưa ra những nét bổ trợ cho phát hiện này. Theo Lara Aknin và Elizabeth Dunn − hai nhà xã hội học thuộc Trường Đại học Columbia ở Anh, và Michael Norton − nhà tâm lý học thuộc Trường Kinh doanh Harvard, cách thức con người tiêu tiền chí ít cũng có thể quan trọng tương đương số tiền mà họ kiếm được. Cụ thể, khi dùng tiền cho người khác (như mua hoa tặng bạn đời thay vì mua máy MP3 để nghe nhạc) hay mục đích khác (như quyên tiền cho một tổ chức tôn giáo thay vì tới tiệm làm đầu đắt tiền), chúng ta có thể làm gia tăng đáng kể sự giàu có của bản thân. Thật ra, Dunn và Norton đề xuất nên đưa những phát hiện của họ (họ gọi đó là hành vi tiêu dùng “thân xã hội”) vào chính sách của công ty. Theo tờ The Boston Global, họ tin rằng “các công ty có thể nâng cao sự giàu có về tinh thần cho nhân viên bằng cách dành một chút ngân sách cho hoạt động từ thiện, tức mỗi nhân viên sẽ được trao một số tiền nhất định để họ làm từ thiện – điều này sẽ khiến họ cảm thấy hạnh phúc hơn vì đó là sự lựa chọn

vì lợi ích của họ.” Nói cách khác, trao cho nhân viên quyền kiểm soát cách thức công ty của chính họ giúp đỡ lại cộng đồng như thế nào có thể giúp cải thiện sự hài lòng nói chung của họ tốt hơn so với cách khích lệ bằng tài chính theo mô hình “nếu – thì.”

Một nghiên cứu khác lại đưa ra công thức khả thi khác để lập chính sách lấy mục tiêu làm trọng tâm. Các bác sĩ làm việc trong những bệnh viện lớn như Mayo Clinic thường phải đối mặt với những áp lực và yêu cầu có thể khiến họ kiệt sức. Nhưng một nghiên cứu thực hiện ngay tại bệnh viện danh tiếng này cho thấy, khi cho phép các bác sĩ dành ra một ngày trong tuần để làm công việc có ý nghĩa nhất đối với họ − có thể công việc đó là chăm sóc bệnh nhân, nghiên cứu hay phục vụ cộng đồng – thì điều này có thể làm giảm tình trạng mệt mỏi về thể chất và tinh thần vốn vẫn song hành với công việc của họ. Những bác sĩ tham gia vào chính sách thử nghiệm này có tỷ lệ suy nhược ít hơn một nửa so với những bác sĩ khác. Các bạn hãy coi đó là “20% thời gian” có mục đích.

Cuộc sống tốt đẹp

Mỗi năm có khoảng 1300 cử nhân tốt nghiệp Trường Đại học Rochester để bắt đầu hành trình đi vào nơi mà nhiều bậc phụ huynh và giáo sư của họ vẫn thích gọi là thế giới thực. Edward Deci, Richard Ryan và đồng nghiệp Christopher Niemiec quyết định tiến hành một nghiên cứu, bằng cách hỏi một số sinh viên sắp ra trường về mục đích sống của bản thân, sau đó các nhà nghiên cứu sẽ theo dõi sát sao những sinh viên này ở giai đoạn đầu trong sự nghiệp của họ để xem họ sống ra sao. Tuy đã có nhiều nghiên cứu khoa học xã hội thực hiện đối với các tình nguyện viên là sinh viên, song giới khoa học ít khi theo dõi các sinh viên sau khi họ lấy bằng và từ biệt cánh cổng ký túc xá. Các nhà nghiên cứu này muốn tìm hiểu về giai đoạn hậu tốt nghiệp bởi vì nó thể hiện cho một "giai đoạn phát triển tối quan trọng, đánh dấu sự trưởng thành của các sinh viên."

Người ta không thể sống một cuộc sống thật sự tuyệt vời mà không trải qua cái cảm giác rằng mình thuộc về một điều gì đó còn vĩ đại và trường tồn hơn chính bản thân mình".

MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

Một số sinh viên của Trường Đại học Rochester có cái mà Deci, Ryan và Niemiec gọi là "khao khát ngoại biên" – chẳng hạn như mong muốn đạt được tiền tài hoặc danh vọng – ta có thể gọi đó là "các mục đích lợi nhuận." Một số sinh viên khác lại có "khao khát tự thân" – ví dụ, giúp người khác nâng cao chất lượng cuộc sống của mình, học hỏi và trưởng thành – hay "các mục đích mục tiêu." Sau khi các sinh viên này va chạm với thế giới thực được 1-2 năm, các nhà nghiên cứu sẽ tới gặp họ để xem họ sống ra sao.

Những người có mục đích mục tiêu và cảm thấy họ đang đạt được chúng thường có mức độ hài lòng thỏa mãn và giàu có cao hơn so với khi họ còn ở trong trường, đồng thời họ cũng duy trì được cảm giác lo âu và chán nản ở mức độ khá thấp. Kết quả này có lẽ không có gì đáng ngạc nhiên. Họ đã đặt ra một mục đích có ý

nghĩa và cảm thấy mình đang vươn tới mục đích đó. Nếu ở trong tình huống này, có lẽ phần lớn chúng ta cũng sẽ cảm thấy hài lòng như vậy.

Nhưng các kết quả thể hiện ở những người có mục đích lợi nhuận có phần phức tạp hơn. Những người nói rằng họ đang đạt tới mục đích của mình – tức tích lũy của cải, gây dựng danh tiếng – có mức độ thỏa mãn, tự trọng và tác động tích cực không cao hơn so với thời sinh viên. Nói cách khác, họ đã đạt tới mục đích đề ra, song điều đó không khiến họ hạnh phúc hơn là bao. Không chỉ có thế, ở những cử nhân theo đuổi mục đích lợi nhuận ta cũng thấy sự gia tăng về mức độ lo âu, chán nản cùng nhiều chỉ số tiêu cực khác – dù rằng họ đang đạt tới mục đích của mình.

Các nhà nghiên cứu viết: "Những phát hiện này khá ấn tượng, vì chúng cho thấy rằng việc đạt được một bộ mục đích cụ thể nào đó [trong trường hợp này là các mục đích lợi nhuận] không hề có tác động gì tới sự giàu có của cuộc sống cá nhân; trên thực chất, nó lại làm cho cuộc sống đó trở nên nghèo nàn hơn."

Khi tôi thảo luận các kết quả này với Deci và Ryan, họ đặc biệt nhấn mạnh tầm quan trọng của chúng – bởi lẽ chúng cho thấy rằng ngay cả khi con người có được những gì mình muốn, thì đó cũng có thể chưa hẳn là những gì chúng ta cần. Ryan nói với tôi: "Những người có quyết tâm cao đối với các mục đích ngoại biên về vật chất thường sẽ đạt được số của cải đó, song họ vẫn cảm thấy không hạnh phúc."

Hay như cách nói của Deci thì: "Quan điểm điển hình là thế này: Bạn đề cao điều gì đó. Bạn đạt được nó. Và nhờ đó, cuộc sống của bạn trở nên tốt đẹp hơn trong vai trò là một chức năng của điều đó. Nhưng điều mà chúng tôi phát hiện ra lại là có một số thứ mà khi bạn đề cao và đạt được chúng, chúng sẽ khiến cuộc sống của bạn tồi tệ hơn xưa."

Khi không hiểu rõ về vấn đề hóc búa này – tức là sự thỏa mãn không chỉ phụ thuộc vào việc có mục đích mà còn phụ thuộc vào việc có mục đích đúng đắn – con người có thể đi vào những con đường tự hủy hoại mình. Nếu theo đuổi mục đích lợi nhuận, rồi đạt được mục đích đó, song vẫn không cảm thấy cuộc sống của mình khá hơn, con người có thể phản ứng tiếp bằng cách gia tăng quy mô

và cấp độ của các mục đích kể trên – tức là tìm cách kiếm thêm nhiều tiền hoặc các tài sản vật chất bề ngoài khác. Nhưng điều đó có thể “đưa họ tiến sâu hơn vào con đường bất hạnh trong khi họ vẫn đinh ninh rằng đó là đường tới hạnh phúc”, Ryan nói. Ông còn nói thêm: “Một trong những nguyên nhân gây nên tình trạng lo âu và chán nản ở những người thành đạt là họ không duy trì được những mối quan hệ tốt đẹp. Họ quá bận bịu với việc kiếm tiền và chăm sóc bản thân; tức là trong cuộc sống của họ sẽ có ít chỗ dành cho tình yêu, sự quan tâm chăm sóc, đồng cảm và tất cả những yếu tố thực sự có ý nghĩa khác.”

Nếu những nội dung chính trong các phát hiện này là đúng đối với các cá nhân, thì không có lý do gì để chúng không áp dụng được vào các công ty, tổ chức – vì rằng tổ chức thực ra cũng chỉ là nơi tập hợp các cá nhân. Tôi không có ý nói rằng lợi nhuận không quan trọng. Nó rất quan trọng. Động cơ lợi nhuận đã, đang và sẽ vẫn là nguồn nhiên liệu thúc đẩy con người vươn tới các thành tựu. Nhưng nó không phải là động cơ duy nhất. Và nó cũng không phải là động cơ quan trọng nhất. Thật ra, nếu suy ngẫm về những thành tựu vĩ đại nhất trong lịch sử loài người, từ ngành in ấn cho tới nền dân chủ hiến pháp hay các loại thuốc cứu chữa những căn bệnh chết người, thì chúng ta sẽ thấy động lực thôi thúc các nhà phát minh chong đèn làm việc tới tận khuya là mục tiêu – hay ít ra vai trò của nó cũng ngang ngửa với lợi nhuận. Một xã hội mạnh khỏe, cũng như một tổ chức kinh doanh mạnh khỏe, đều bắt đầu bằng mục tiêu và coi lợi nhuận là con đường đi tới mục tiêu đó hoặc là một phần thưởng phụ sau khi đã đạt được mục tiêu.

Đến đây, có thể − chỉ là có thể thôi – thế hệ bùng nổ dân số sẽ đi đầu. Xét về khía cạnh tự chủ và làm chủ, thì người lớn nên noi gương trẻ em. Nhưng mục tiêu lại là một vấn đề hoàn toàn khác. Để có thể bao quát được bức tranh lớn, chiêm nghiệm về sự tồn tại của bản thân, hay để hiểu được cái nghịch lý rằng đạt được mục tiêu nào đó chưa hẳn là chìa khóa thành công, thì con người ta cần phải có kinh nghiệm sống. Và bởi vì chẳng bao lâu nữa, lần đầu tiên trên trái đất, số người trên 65 tuổi sẽ nhiều hơn số người dưới 5 tuổi, nên đây là thời điểm tốt nhất.

Theo đuổi mục tiêu thuộc về bản chất con người. Nhưng lúc này đây, cái bản chất đó đang được hé lộ và thể hiện ở một quy mô lớn chưa từng có trong thống kê dân số và khó tưởng tượng nổi. Và các hệ quả nó mang lại có thể làm hồi xuân các công ty và tái tạo thế giới.

MỘT Ý TƯỞNG CHÍNH trong cuốn sách này là sự bất cân xứng giữa những gì mà khoa học biết và những gì mà các doanh nghiệp làm. Khoảng cách đó khá lớn. Và sự hiện hữu của cái khoảng cách này là một điều đáng báo động. Tuy rằng việc thu hẹp lại khoảng cách là một nhiệm vụ vô cùng gian nan, nhưng chúng ta vẫn có nhiều lý do để lạc quan.

Các nhà khoa học nghiên cứu về động lực của con người, vài người trong số họ chúng ta đã gặp trong cuốn sách này, đã đem lại cho chúng ta một kiến thức sắc bén và chính xác hơn về cả năng lực và điều kiện của con người. Những sự thật họ hé lộ thực ra lại rất đơn giản, song không kém phần mạnh mẽ. Khoa học đã chỉ ra rằng các động lực dạng củ cà rốt và cây gậy vốn là đặc trưng của thế kỷ XX – những thứ mà chúng ta cho rằng là một phần "tự nhiên" của con người – đôi khi cũng có thể có tác dụng. Nhưng chúng chỉ có hiệu quả trong một số rất ít hoàn cảnh. Khoa học cũng cho thấy các phần thưởng kèm theo điều kiện dạng "nếu-thì" – nội dung chính trong hệ điều hành Động lực 2.0 – không chỉ kém hiệu quả trong nhiều tình huống mà chúng còn có thể đè bẹp các khả năng cấp cao, sự sáng tạo và trí tuệ − đây đều là những yếu tố chủ đạo trong tiến bộ xã hội và kinh tế hiện nay cũng như trong tương lai. Khoa học còn cho thấy bí quyết đằng sau các thành tựu không phải là động cơ sinh học, hay động cơ thưởng-phạt, mà là do động cơ thứ ba của chúng ta – đó chính là khao khát ăn sâu bén rễ trong mỗi con người, theo đó ai cũng muốn được làm chủ cuộc đời mình, được mở rộng các khả năng của bản thân, và được sống một cuộc sống có mục đích.

Việc đưa các sự thật đó lồng ghép hài hòa vào đời sống công ty không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Bỏ đi những ý tưởng cũ đã khó, bỏ đi những thói quen cũ còn khó hơn. Và cá nhân tôi sẽ ít lạc quan hơn về triển vọng khép lại lỗ hổng động lực nếu không vì điều này:

khoa học chỉ khẳng định những gì thâm tâm chúng ta đã biết rõ từ trước.

Chúng ta biết rằng con người không chỉ là những chú ngựa nhỏ, chậm chạp và đánh hơi tốt bỗng chốc chuyển qua phi nước đại sau khi được tung cho củ cà rốt. Chúng ta biết, nhất là sau khi dành thời gian chơi đùa cùng trẻ nhỏ hay ngồi nhớ lại thời khắc đẹp đẽ nhất mình từng sống qua, rằng mình sinh ra không phải để trở thành người thụ động và chỉ biết phục tùng. Chúng ta được tạo ra để hoạt động và tham gia. Và chúng ta cũng biết rằng những trải nghiệm phong phú nhất trong đời không phải là khi cầu xin sự chấp nhận của người khác, mà là khi chúng ta lắng nghe tiếng nói từ trong chính con người mình – đó là làm những gì có ý nghĩa, và làm điều đó thật tốt, và hãy làm vì lợi ích của một mục đích còn lớn lao hơn cả bản thân mình.

Như vậy, việc sửa chữa lại những khập khiễng và vận dụng kiến thức đã biết về động lực vào thế kỷ XXI không chỉ là một việc làm thiết yếu trong giới kinh doanh. Thật ra, đó chính là sự khẳng định cho nhân tính của chúng ta.

Phần III: BỘ DỤNG CỤ CỦA LOẠI I

Xin trân trọng giới thiệu với bạn đọc Bộ dụng cụ Loại I!

Đây là các hướng dẫn giúp bạn vận dụng những ý tưởng trong cuốn sách này và biến chúng thành hành động.

Cho dù bạn đang tìm kiếm cách thức mới và hiệu quả hơn để điều hành công ty, định hướng nghề nghiệp, hay giúp đỡ con cái mình, thì vẫn luôn có một mẹo nhỏ, một phương thức thực hiện hay một cuốn sách ứng dụng được trong trường hợp của bạn. Và nếu bạn muốn đọc bản tóm tắt nhanh về cuốn Động lực 3.0 này, hoặc giả bạn muốn tra khảo một vài thuật ngữ xuất hiện trong cuốn sách, bạn đều có thể tìm được câu trả lời ở phần này.

Bạn không cần đọc phần này theo thứ tự nhất định nào cả. Cứ chọn một đề mục bạn thấy hấp dẫn và chú tâm vào đọc. Cũng giống như bất kỳ bộ dụng cụ đắc lực nào, bộ dụng cụ này rất linh hoạt và toàn diện để bạn có thể dùng nó nhiều lần.

Tái bút: Tôi rất muốn được lắng nghe những góp ý của các bạn về những thiếu sót cần phải bổ sung trong các phiên bản tiếp theo của Bộ dụng cụ Loại I. Xin vui lòng gửi ý tưởng của các bạn cho tôi tại địa chỉ dhp@danpink.com

NỘI DUNG CỦA BỘ DỤNG CỤ

Loại I cho cá nhân: 9 chiến lược đánh thức động lực của bạn

Loại I cho doanh nghiệp: 9 cách phát triển công ty, văn phòng hay nhóm làm việc của bạn

Ý nghĩa Thiền môn của sự đền bù: Tưởng thưởng người khác theo cách của Loại I

Loại I cho các bậc phụ huynh và nhà giáo dục: 9 ý tưởng giúp đỡ con cái

Danh sách các sách Loại I nên đọc: 15 cuốn sách gối đầu giường

Lắng nghe chuyên gia: 6 chuyên gia kinh doanh hiểu rõ nhân tình thế thái

Kế hoạch tập thể dục Loại I: 4 mẹo để đạt tới (và duy trì) động lực luyện tập

Động lực: Tóm tắt

Động lực: Từ vựng

Hướng dẫn thảo luận về cuốn Động lực 3.0: 20 cách bắt chuyện giúp bạn liên tục suy nghĩ và nói chuyện

Loại I cho cá nhân: 9 chiến lược đánh thức động lực của bạn

Những cá nhân Loại I được tạo ra chứ không phải tự dưng có mặt trên đời này. Tuy thế giới hiện nay đang tràn ngập những động lực ngoại biên, nhưng vẫn còn nhiều điều chúng ta có thể làm để đưa sự tự chủ, làm chủ và mục tiêu vào công việc cũng như cuộc sống của mình. Dưới đây là chín bài tập giúp bạn thực hiện được điều đó.

Hãy tạo cho mình một “bài kiểm tra về trạng thái tập trung sâu”

Mihaly Csikszentmihalyi không chỉ phát hiện ra khái niệm “tập trung sâu” mà ông còn đưa ra một kỹ thuật thiên tài mới để đo mức độ của trạng thái này. Trong các nghiên cứu, Csikszentmihalyi và nhóm thực hiện thuộc Trường Đại học Chicago đã trang bị máy nhắn tin điện tử cho những người tham gia. Sau đó họ gửi tin nhắn cho các đối tượng này vào những thời điểm ngẫu nhiên (khoảng 8 lần/ngày) trong một tuần; nhiệm vụ của người tham gia là mô tả lại trạng thái tâm lý của bản thân tại thời điểm nhận tin nhắn. So với các phương pháp trước đây, các báo cáo thời gian thực này chân thực và đem lại nhiều thông tin hơn cả.

Bạn có thể vận dụng sự cách tân về phương pháp luận này của Csikszentmihalyi vào trong hành trình tìm kiếm sự làm chủ của chính bản thân mình bằng cách đặt ra cho mình một “bài kiểm tra trạng thái tập trung sâu.” Hãy đặt lịch nhắc việc trên máy tính hoặc điện thoại di động với tần suất 40 lần ngẫu nhiên trong một tuần. Mỗi khi thiết bị nhắc việc phát âm thanh nhắc nhở, hãy ghi lại những việc bạn đang làm, cảm giác của bạn khi ấy, và xác định xem có phải lúc đó bạn đang ở “trạng thái tập trung sâu” hay không. Hãy ghi lại các quan sát của mình, để ý tới những hành động lặp đi lặp lại, và suy nghĩ về những câu hỏi sau:

1. Những thời điểm nào tạo ra cho bạn cảm giác về “trạng thái tập trung sâu”? Khi đó bạn đang ở đâu? Làm gì? Với ai?
2. Có phải một số thời điểm nhất định nào đó trong ngày dễ dàng đem lại trạng thái tập trung sâu cho bạn hơn so với các thời điểm khác không? Bạn có thể làm gì để sắp xếp lại sinh hoạt trong ngày dựa vào các phát hiện này?
3. Bạn có thể làm gì để tăng cường những trải nghiệm thăng hoa và giảm thiểu những thời điểm bạn cảm thấy mình không tham gia hoặc bị xao nhãng?
4. Nếu bạn có những mối băn khoăn về công việc hay sự nghiệp, thì bài tập này cho bạn biết điều gì về nguồn gốc thật sự đã đem lại động lực tự thân cho bạn?

Đầu tiên, hãy đặt ra một câu hỏi lớn…

Năm 1962, Clare Boothe Luce, một trong những người phụ nữ đầu tiên được đặt chân vào Quốc hội Mỹ, có lần từng khuyên Tổng thống John F. Kennedy: "Một con người vĩ đại là một câu nói." Câu nói của Abraham Lincoln là: "Ông ấy đã bảo vệ công đoàn và giải phóng cho nô lệ." Câu nói của Franklin Roosevelt là: "Ông ấy đưa chúng ta thoát khỏi một cuộc Đại suy thoái và giúp chúng ta chiến thắng trong một thế chiến." Luce sợ rằng sự chú ý của Kennedy bị phân tán giữa nhiều ưu tiên khác nhau tới nỗi câu nói của ông có nguy cơ trở thành cả một đoạn văn lộn xộn.

Bạn không cần phải trở thành tổng thống Mỹ hay chủ tịch câu lạc bộ làm vườn tại địa phương thì mới có thể rút ra cho mình một bài học từ câu chuyện trên. Một cách để hướng cuộc sống của bạn tới mục tiêu cao cả hơn là hãy nghĩ về câu nói miêu tả con người bạn. Có thể câu nói đó là: "Ông ấy đã nuôi dạy bốn người con trở thành những người hạnh phúc và khỏe mạnh", hay "Bà ấy đã phát minh ra một thiết bị giúp cuộc sống của con người trở nên dễ dàng hơn", hay: "Ông ấy tận tâm tới từng người bước vào trong văn phòng của mình mà không cần biết liệu người đó có đủ tiền để trả ông hay không", hay: "Bà ấy đã dạy dỗ hai thế hệ trẻ con biết đọc biết viết."

Khi suy ngẫm về mục tiêu của mình, bạn hãy bắt đầu với câu hỏi lớn này: Câu nói của bạn là gì?

… sau đó, hãy đặt ra một câu hỏi nhỏ

Câu hỏi lớn đề cập ở trên là điều kiện cần, song chưa đủ. Vì thế nên mới cần tới câu hỏi nhỏ. Những thành tựu thực thụ không xuất hiện sau nháy mắt. Hãy hỏi bất kỳ ai từng luyện tập cho cuộc thi chạy marathon, học một ngoại ngữ mới, hay điều hành thành công một công ty, họ sẽ khẳng định với bạn rằng bạn phải đầu tư rất nhiều thời gian để thực hiện những nhiệm vụ “khó nhai” hơn là ngồi tự mãn trong những lời khen ngợi.

Và đây là điều bạn có thể làm để duy trì động lực cho mình. Cuối mỗi ngày, hãy tự hỏi liệu ngày hôm nay bạn có tiến bộ hơn ngày hôm qua không? Bạn có làm nhiều hơn không? Bạn có làm tốt không? Hay cụ thể hơn là, bạn có học thuộc mười từ mới không, có thực hiện tám cuộc gọi để thuyết phục khách mua hàng không, có ăn rau và hoa quả năm lần không, có viết được bốn trang giấy không? Bạn không nhất thiết phải hoàn hảo mỗi ngày. Thay vào đó, hãy tìm những biện pháp nhỏ để cải thiện bản thân hơn nữa, chẳng hạn như tập chơi kèn saxophone trong bao lâu hay có kiềm chế vào hòm thư cho tới khi hoàn thành bản báo cáo cần làm không. Tự nhắc mình rằng bạn không cần phải trở thành một bậc thầy trong ngày thứ ba là cách hiệu quả nhất để đảm bảo rằng bạn sẽ trở thành bậc thầy trong ngày thứ ba nghìn.

Vậy, trước khi lên giường mỗi tối, bạn hãy tự hỏi mình một câu hỏi nhỏ: Ngày hôm nay mình có tiến bộ hơn so với ngày hôm qua không?

Hãy lấy một năm sagmeister

Nhà thiết kế Stefan Sagmeister đã tìm ra một cách rất hay để đảm bảo rằng ông đang sống một cuộc sống Loại I. Ông nói, hãy nghĩ về hình thái tiêu chuẩn ở các nước phát triển. Người dân ở đây thường dành khoảng 25 năm đầu đời để học hỏi, khoảng 40 năm sau để làm việc và 25 năm sau để nghỉ ngơi. Cái lịch trình mẫu đó đã khiến Sagmeister băn khoăn: Tại sao lại không chuyển năm năm nghỉ ngơi sang thời gian làm việc?

Vậy là cứ sau mỗi bảy năm, Sagmeister lại đóng cửa hiệu thiết kế đồ họa của mình, thông báo với khách hàng rằng một năm sau mình mới quay lại; và rồi ông lên đường, thực hiện đợt nghỉ phép dài 365 ngày. Thời gian đó ông dùng để đi du lịch, sống ở những nơi ông chưa từng đặt chân tới, và thí nghiệm thực hiện những dự án mới. Tôi biết là điều này nghe có vẻ hơi mạo hiểm. Nhưng Sagmeister cho hay, những ý tưởng ông có được trong năm “nghỉ phép” đó thường đem lại nguồn thu nhập cho bảy năm tiếp theo. Việc “lấy một năm Sagmeister” (đó là tên tôi đặt cho hoạt động này) dĩ nhiên là cần bạn phải lên kế hoạch và tiết kiệm một chút. Nhưng chẳng phải việc hy sinh thời gian xem ti vi là một cái giá quá nhỏ bé để đổi lấy một năm tự khám phá với những trải nghiệm không thể quên được – và cũng không thể lấy lại được lần thứ hai – hay sao? Sự thật là ý tưởng này thực tế hơn nhiều. Đó là lý do vì sao mà tôi hy vọng rằng vài năm tới tôi sẽ có thể có một năm Sagmeister; và đó cũng là lý do vì sao bạn cũng nên cân nhắc tới điều đó.

Đánh giá hiệu suất công việc của bản thân

Đánh giá hiệu suất công việc, tức "nghi lễ" được tổ chức hàng năm hay hai lần một năm tại các công ty, là hoạt động "thú vị" như cơn đau răng và "hiệu quả" như một tai nạn tàu. Chẳng ai thích thú gì với nó cả − dù là người đưa ra đánh giá hay là người nhận sự đánh giá. Nó không thực sự giúp chúng ta đạt tới ngưỡng làm chủ, bởi vì thông tin phản hồi tới quá chậm – những sáu tháng sau khi công việc đã hoàn tất. (Hãy thử tưởng tượng cảnh Serena Williams hay Twyla Tharp chỉ biết kết quả hay đọc bản đánh giá có hai lần mỗi năm!). Ấy thế mà các nhà quản lý vẫn cứ cố lôi cho bằng được các nhân viên tới văn phòng của mình để thực hiện những buổi gặp gỡ kỳ cục và tệ hại đó.

Có lẽ có một cách khác tốt hơn. Có lẽ, như Douglas McGregor và nhiều người khác gợi ý, chúng ta nên tự thực hiện các cuộc đánh giá hiệu suất công việc của bản thân. Sau đây là cách làm. Hãy xác định các mục tiêu của bạn – phần lớn trong đó thường là các mục tiêu học tập, nhưng cũng có một số mục tiêu hiệu suất – và rồi mỗi tháng, hãy "triệu tập" bản thân bạn vào văn phòng của mình và đưa ra bản nhận xét. Bạn đang làm việc ra sao? Đâu là khiếm khuyết của bạn? Bạn cần những công cụ, thông tin hay sự hỗ trợ nào để làm tốt hơn?

Sau đây là một vài mẹo khác:

1. Đưa ra cả mục tiêu lớn và nhỏ, để đến khi tự đánh giá bản thân, có thể lúc đó bạn đã thực hiện hoàn chỉnh một số mục tiêu.
2. Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu rõ mối liên hệ giữa mỗi khía cạnh trong công việc bạn làm với mục tiêu lớn hơn của bạn.
3. Phải hết sức trung thực. Bài tập này nhằm giúp bạn nâng cao hiệu suất công việc và tiến tới làm chủ lĩnh vực bạn đang hoạt động – vì thế, nếu bạn luôn tìm cách bao biện cho thất bại hay che giấu sai lầm thay vì rút kinh nghiệm thì có nghĩa là bạn đang làm lãng phí thời gian của mình đấy.

Nếu việc tự làm những bản đánh giá như thế này không phải là sở trường của bạn, hãy tập trung một nhóm đồng nghiệp nhỏ để thực hiện các buổi tự đánh giá định kỳ. Nếu đồng nghiệp của bạn thực sự quan tâm, họ sẽ nói cho bạn biết sự thật và quy trách nhiệm về kết

quả đánh giá cho bạn. Nhưng tôi có một câu hỏi dành cho các ông chủ: Tại sao các ông lại không khuyến khích nhân viên làm vậy nhỉ?

Thoát kẹt bằng cách đi chếch

Ngay cả những người có động lực nội tại lớn nhất đôi khi cũng bị mắc kẹt. Sau đây tôi xin trình bày một con đường đơn giản, dễ đi và thú vị để thoát khỏi vũng lầy trong tâm trí bạn. Năm 1975, nhà sản xuất Brian Eno và họa sĩ Peter Schmidt phát hành một bộ gồm 100 thẻ bài ghi các chiến lược giúp họ vượt qua các giai đoạn nhiều áp lực vốn luôn đi kèm thời hạn chót đề ra cho các nhiệm vụ. Mỗi thẻ bài ghi một câu hỏi hay câu khẳng định (thường có nội dung rất khó hiểu) nhằm giúp kéo bạn ra khỏi một vũng lầy trong tinh thần. (Ví dụ: Bạn thân của bạn sẽ làm gì? Sai lầm của bạn là một ý định ẩn. Đâu là giải pháp đơn giản nhất? Lặp lại là một hình thức thay đổi. Đừng lẩn tránh những gì dễ dàng). Nếu công việc của bạn đang gặp trục trặc, hãy rút ra một thẻ bài. Các quả bom não này đem lại cho bạn một cách làm hiệu quả để duy trì đầu óc bạn được mở mang dù rằng bạn đang phải đối mặt với những hạn chế vượt ngoài tầm kiểm soát của mình. Bạn có thể mua bộ bài ở trang www.enoshop.co.uk hoặc theo dõi một trong những chủ tài khoản trên Twitter lấy cảm hứng từ các chiến lược đó (ví dụ: http://twitter.com/oblique_chirps.

Dịch chuyển năm bước tới gần trạng thái làm chủ

Một yếu tố chủ chốt để đạt tới trạng thái làm chủ là hoạt động mà giáo sư tâm lý Anders Ericsson ở Trường Đại học bang Florida gọi là "luyện tập có chủ ý" – tức là một "giai đoạn… nỗ lực lâu dài nhằm nâng cao khả năng của mình trong một lĩnh vực cụ thể nào đó. Luyện tập có chủ ý không phải là chạy bộ vài km mỗi ngày hay gõ piano 20 phút vào các buổi sáng. Nó còn mang tính mục đích, tập trung và đau đớn hơn thế nhiều. Bạn hãy làm theo các bước sau – làm liên tục trong vòng một thập kỷ − và rồi một ngày nào đó bạn sẽ trở thành một bậc thầy trong ngành đó:

- *Hãy nhớ rằng luyện tập có chủ ý chỉ có một mục tiêu duy nhất: nâng cao năng suất công việc. Ericsson nói: "Những người chơi tennis một lần mỗi tuần trong nhiều năm liên tục vẫn sẽ không chơi tốt hơn được nếu họ cứ lặp đi lặp lại mãi các thao tác. Luyện tập có chủ ý là hoạt động qua đó bạn thay đổi năng suất công việc của mình, đưa ra các mục đích mới và rèn luyện bản thân vươn lên một nấc thang mới sau mỗi lần luyện tập."*
- *Lặp lại, lặp lại, lặp lại. Lặp lại là hành động có vai trò quan trọng. Những cầu thủ bóng rổ vĩ đại không ném bách phát bách trúng luôn; họ phải luyện tập cả nghìn cú ném như vậy.*
- *Tìm kiếm các phản hồi liên tục và có tính phê bình. Nếu không biết công việc mình làm có kết quả ra sao, bạn sẽ không biết phải cải thiện cái gì.*
- *Tập trung vào khía cạnh cần hỗ trợ nhất. Trong khi nhiều người trong chúng ta cứ mải làm những việc mà mình vốn đã giỏi sẵn, Ericsson nói, "những ai vượt lên trên là những người biết xử lý các yếu điểm của mình."*
- *Chuẩn bị cho quá trình này, bởi vì nó sẽ khiến bạn mệt mỏi cả về tinh thần và thể xác. Đó là lý do vì sao có quá ít người tận tâm theo đuổi nó, nhưng đó cũng là lý do vì sao nó lại có hiệu quả.*

Lấy một trang từ webber, và một lá bài từ trong túi

Trong cuốn sách uyên thâm Các quy tắc hữu dụng, Alan Webber, nhà đồng sáng lập tạp chí Fast Company, đưa ra một bài tập đơn giản mà thông minh giúp đánh giá xem liệu bạn có đang đi đúng hướng tới sự tự chủ, làm chủ và có mục đích hay không. Lấy vài tờ giấy trắng khổ 8×12cm. Trên một tờ, ghi ra câu trả lời của bạn cho câu hỏi này: “Điều gì khiến bạn dậy sớm vào buổi sáng?” Ở mặt giấy bên kia, viết câu trả lời cho câu hỏi khác: “Điều gì khiến bạn thức khuya vào buổi tối?” Tóm tắt ý trả lời trong một câu. Nếu không hài lòng với câu trả lời nào đó, hãy vứt tờ giấy đi và làm lại cho tới khi thật ưng ý. Sau đó, hãy đọc những gì bạn vừa viết ra. Nếu cả hai câu trả lời đều mang lại cho bạn một cảm giác về ý nghĩa và hướng đi, thì “Xin chúc mừng bạn!”, Webber nói, “Hãy dùng chúng làm kim chỉ nam, thỉnh thoảng nhớ đọc lại để xem liệu chúng còn đúng hay không. Nếu không thích một hoặc cả hai câu trả lời đó, bạn sẽ đối mặt với câu hỏi mới: Bạn định sẽ làm gì để giải quyết điều này?”

Tự tạo các tấm áp phích khích lệ bản thân

Các tấm áp phích treo ở văn phòng nhằm "khích lệ" nhân viên không mấy khi được chào đón. Một người hài hước nói: "Trong hai thập kỷ qua, các tấm áp phích khích lệ đã khiến người lao động ở khắp nơi trên thế giới phải chịu đựng những điều vượt quá sức tưởng tượng." Nhưng ai biết đấy là đâu? Có lẽ tấm áp phích đầu tiên thiên về mỹ thuật. Có lẽ các hình vẽ hang động ở Lascaux, Pháp là một cách động viên của con người thời kỳ Đồ Đá, dạng như: "Nếu biết mình đang đi về đâu, thì bạn sẽ chẳng bao giờ rẽ sai hướng cả." Giờ thì bạn đã có cơ hội để phản biện lại (hay có lẽ là tái khẳng định cái di sản cổ xưa đó). Với hàng loạt các website xuất hiện đầy rẫy trên mạng như bây giờ, bạn có thể tự tạo cho mình những tấm áp phích khích lệ riêng – và bạn không còn phải tặc lưỡi chấp nhận những bức hình đi kèm xấu xí như cảnh mèo con thò đầu ra khỏi giỏ rác nữa. Bạn có thể làm việc này tùy hứng, với thái độ nghiêm túc hay bỡn cợt theo ý bạn muốn. Khích lệ là chuyện hết sức cá nhân và chỉ có bạn mới biết rõ từ nào hay hình ảnh nào mới chạm tới được ngõ ngách tâm hồn mình.

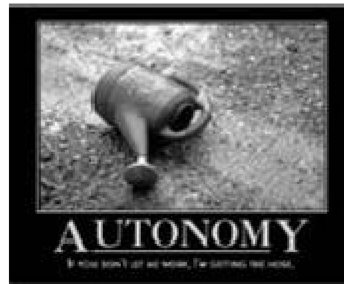
Tôi xin trích ra đây một số website để bạn tiện tham khảo:

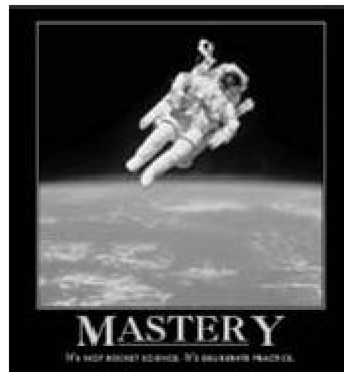
Despair Inc (http://diy.despair.com/motivator.php)

Big Huge Labs (http://bighugelabs.com/motivator.php)

Automotivator (http://wigflip.com/automotivator/)

Để… khích lệ các bạn thêm nữa, tôi cũng xin mạn phép giới thiệu hai tấm áp phích do chính tay tôi tạo ra:


AUTONOMY


MASTERY

Loại I cho doanh nghiệp: 9 cách phát triển công ty, văn phòng hay nhóm làm việc của bạn

Dù bạn là CEO hay thực tập sinh mới được nhận vào, bạn vẫn có thể góp phần tạo ra một nơi làm việc hấp dẫn và hiệu quả, giúp nuôi dưỡng hành vi Loại I. Sau đây là chín cách để đưa công ty bạn ra khỏi vũng lầy quá khứ và hướng tới một thế giới tươi sáng hơn – thế giới của Động lực 3.0.

Thử “20% thời gian” với bánh tập đi xe đạp[17]

Các bạn đã đọc biết về sự diệu kỳ của “20% thời gian” – tức là các công ty/tổ chức khuyến khích nhân viên dành 1/5 giờ làm việc để làm bất kỳ dự án nào họ muốn làm. Và nếu bạn từng sử dụng Gmail hay đọc Tin tức Googles, thì có lẽ bạn sẽ thấy điều này thật hữu dụng. Nhưng vì tất cả những đặc tính đáng quý của Loại I đổi mới này, việc áp dụng chính sách đó trong các công ty nghe có vẻ khá nản: Chi phí cho hoạt động này là bao nhiêu? Sẽ ra sao nếu chính sách này không hiệu quả? Nếu bạn cảm thấy “chênh vênh”, bạn có thể làm như sau: Áp dụng chiến lược đó song với phiên bản khiêm tốn nhất – tức 20% thời gian… với bánh xe tập đi. Hãy bắt đầu với giả sử là chỉ 10% thời gian thôi, tức là chỉ bỏ ra một buổi chiều trong cả tuần làm việc năm ngày. (Mà thực ra thì ai chả từng có lần bỏ phí chừng đó thời gian trong khi làm việc nhỉ?) Và thay vì quyết tâm thực hiện điều đó mãi mãi, bạn hãy thử làm trong sáu tháng thôi. Khi tạo ra được “ốc đảo” tự chủ này, bạn sẽ giúp người khác hành động dựa trên những ý tưởng tuyệt vời của họ và biến thời gian “trì trệ” của họ thành thời gian làm việc hiệu suất hơn. Và biết đâu đấy, có khi lại có người trong công ty bạn phát minh ra thế hệ giấy nhắc việc mới thì sao?

Khuyến khích nhân viên trao phần thưởng “nóng” cho nhau

Kimley-Horn và Cộng sự, một công ty kỹ thuật dân sự ở Raleigh, Bắc Carolina, đã nghĩ ra một hệ thống phần thưởng ủng hộ Loại I. Vào bất kỳ lúc nào có thể, bất kỳ ai trong công ty cũng có thể trao một khoản tiền thưởng trị giá 50 đô-la cho đồng nghiệp của mình mà không cần xin phép. “Phương pháp này rất hiệu quả vì nó thực tế, mà phần thưởng không rót từ trên xuống”, giám đốc nhân sự công ty trả lời Fast Company, “Bất kỳ nhân viên nào làm việc gì đó xuất sắc cũng sẽ được đồng nghiệp công nhận chỉ sau vài phút.” Vì những phần thưởng đó mang tính tức thời và không có điều kiện, nên chúng tránh được bảy lỗi chết người của phần lớn các củ cà rốt của các công ty. Và bởi vì phần thưởng là do một đồng nghiệp trao tặng, chứ không phải của cấp trên, nên chúng sẽ mang một ý nghĩa khác (và có lẽ là ý nghĩa sâu sắc hơn). Có thể nói, chúng cũng có tác dụng khích lệ rất lớn.

Điều tra về tính tự chủ

Mức độ tự chủ thật sự của những người trong công ty của bạn là bao nhiêu? Nếu bạn cũng giống như đa phần các nhân viên khác, thì có lẽ bạn không biết gì về điều này. Không ai biết về mức độ tự chủ cả. Nhưng có một cách để xác minh – đó là thực hiện một cuộc điều tra về tính tự chủ. Hãy yêu cầu mọi người trong phòng hoặc nhóm làm việc của bạn trả lời bốn câu hỏi sau theo thứ tự (sử dụng thang điểm 0-10, trong đó 0 là "gần như không có" còn 10 là "rất nhiều").

1. Bạn có mức tự chủ là bao nhiêu trong các công việc ở công ty – tức các nhiệm vụ chính của bạn và những gì bạn làm trong một ngày?
2. Bạn có mức tự chủ bao nhiêu với thời gian tại nơi làm việc – ví dụ, khi bạn đến, khi bạn rời công ty, và bạn phân bổ thời gian mỗi ngày như thế nào?
3. Bạn có mức tự chủ bao nhiêu đối với nhóm làm việc của mình – tức là, khả năng bạn có thể tự ý lựa chọn những người mình sẽ cộng tác ra sao?
4. Bạn có mức tự chủ bao nhiêu đối với chuyên môn của mình tại nơi làm việc – tức cách bạn thực hiện công việc ra sao?

Hãy giấu tên tất cả những người trả lời. Sau đó lập bảng cho các kết quả thu được. Mức độ trung bình của nhân viên là bao nhiêu? Câu trả lời sẽ nằm trong khoảng 40 điểm (0 là điểm ở một nhà tù tại Bắc Triều Tiên, 40 là Woodstock). So sánh con số đó với quan niệm của mọi người. Có lẽ cấp trên nghĩ rằng nhân viên mình ai cũng có rất nhiều quyền tự do – song cuộc điều tra cho thấy mức độ tự chủ trung bình chỉ là 15. Đồng thời, bạn cũng hãy tính toán điểm số cho từng hạng mục nhiệm vụ, thời gian, nhóm làm việc, và chuyên môn, bởi vì điểm số trung bình chung tốt đôi khi lại không có nghĩa là tất cả các mặt đều tốt cả. Chẳng hạn, điểm số tự chủ trung bình là 27 – đây là kết quả không tồi. Tuy nhiên, nếu con số đó là điểm cộng của 8 điểm cho các mục nhiệm vụ, chuyên môn, và nhóm làm việc, nhưng chỉ đạt 3 điểm về thời gian, thì qua việc tính riêng từng mục, bạn có thể xác định được đâu là điểm yếu về tự chủ trong công ty đó.

Đôi khi ta sẽ thật ngạc nhiên khi thấy những người đứng đầu một doanh nghiệp/tổ chức biết quá ít về các trải nghiệm của nhân viên làm việc quanh mình ra sao. Nhưng cũng ngạc nhiên không kém khi thấy họ sẽ sẵn lòng tới đâu để thay đổi tình hình sau khi đã nhìn thấy những dữ liệu thực tế. Đó là tác dụng của một cuộc điều tra về tính tự chủ. Và nếu bạn dành ra một phần nhỏ trong bản điều tra để các nhân viên trong công ty có thể viết ra những gợi ý của họ nhằm tăng tính tự chủ, thì bạn có thể còn tìm ra một số giải pháp tuyệt vời nữa.

Ba bước để từ bỏ quyền kiểm soát

Những ông chủ Loại X đam mê kiểm soát. Còn những ông chủ Loại I thì từ bỏ quyền kiểm soát. Trao cho mọi người sự tự do cần thiết để họ có thể làm việc hiệu quả thường là điều rất nên làm, nhưng để làm được điều đó không dễ. Vì thế, khi bạn cảm thấy tiếng gọi "kiểm soát" lên tiếng, bạn có thể tham khảo ba cách sau đây để từ bỏ nó – vì lợi ích của bản thân bạn và nhóm làm việc của bạn nữa.

1. Để mọi người cùng tham gia vào quá trình đặt mục tiêu. Bạn thích tự đặt mục tiêu hơn là để người khác áp đặt mục tiêu của họ cho mình đúng không? Tôi nghĩ vậy đấy. Thế thì tại sao bạn lại đối xử khác với những người làm việc cùng mình? Rất nhiều nghiên cứu cho thấy con người thường tham gia vào công việc nhiều hơn nếu họ thực hiện các mục tiêu do chính mình góp công xây dựng lên. Vậy bạn hãy mở cửa mời nhân viên cùng bước vào quá trình lên mục tiêu với mình. Họ có thể sẽ khiến bạn ngạc nhiên đấy: Người ta thường đặt mục tiêu cao hơn so với những mục tiêu được người khác giao phó thực hiện.
2. Sử dụng ngôn ngữ không mang tính chất kiểm soát. Lần tới, nếu bạn sắp nói ra những từ như "phải" hay "nên", hãy thử bỏ chúng đi và thay thế bằng "hãy nghĩ tới" hoặc "hãy cân nhắc." Một thay đổi nhỏ trong ngôn từ cũng có thể giúp gia tăng sự tham gia của nhân viên vào công việc thay vì sự tuân thủ của họ; nó thậm chí còn có thể làm giảm thái độ chống đối của một số người. Hãy nghĩ về điều đó. Hay chí ít là hãy cân nhắc điều đó, được chứ?
3. Dành ra một chút thời giờ. Đôi khi bạn cần phải triệu tập mọi người tới văn phòng của mình. Nhưng đôi khi việc nên làm lại là để họ tự tìm đến với bạn. Hãy noi gương các giảng viên đại học và bỏ ra một hoặc hai tiếng mỗi tuần để tiếp đón bất kỳ nhân viên nào tới nói chuyện với bạn về bất cứ vấn đề gì. Đồng nghiệp của bạn có thể sẽ có lợi ích từ việc làm này, và bản thân bạn cũng có thể từ đó mà học hỏi thêm được điều gì đó.

Chơi trò “dù sao thì đó là mục đích của ai mới được chứ?”

Đây là một bài tập khác giúp kéo gần khoảng cách giữa quan điểm và thực tế. Hãy tập trung nhóm, phòng, hay nếu có thể, toàn bộ nhân viên trong công ty lại. Đưa cho mỗi người một tờ giấy khổ 8x12. Sau đó yêu cầu từng người viết một câu trả lời cho mỗi câu hỏi sau: “Mục đích của công ty (hay tổ chức) của chúng ta là gì?.” Cuối cùng, bạn hãy thu lại các tờ giấy đó rồi đọc to các câu trả lời viết trong đó lên. Chúng cho bạn biết điều gì? Các câu trả lời có giống nhau không, mọi người có cùng nhằm thẳng một mục tiêu chung không? Hay “mỗi người mỗi vẻ” – người thì cho rằng mục tiêu của công ty là thế này, người kia lại nghĩ là thế kia, hoặc thậm chí có người còn không biết đó là gì? Phần lớn các công ty đều không thực hiện đúng và đầy đủ việc đánh giá các khía cạnh về văn hóa, sự phù hợp và nhiệm vụ tại công ty mình. Câu hỏi đơn giản này có thể hé mở đôi điều về linh hồn công ty bạn. Nếu các nhân viên không biết tại sao họ lại làm những việc họ đang làm, thì sao bạn lại mong là họ sẽ có động lực để làm các việc đó?

Áp dụng bài kiểm tra về đại từ của Reich

Cựu bộ trưởng lao động Mỹ Robert B. Reich đã sáng tạo ra một công cụ chẩn đoán sức khỏe một công ty/tổ chức rất thông minh và đơn giản (và miễn phí nữa). Khi nói chuyện với các nhân viên, ông lắng nghe chăm chú các đại từ mà họ dùng. Khi nói về công ty mình, họ dùng từ “họ” hay “chúng tôi”? “Họ” cho thấy thái độ bất tham gia vào công ty (chí ít là vậy), và có lẽ nó còn thể hiện sự xa lạ giữa nhân viên và công ty của chính mình. Trong khi đó, “chúng tôi” lại cho thấy điều ngược lại – rằng nhân viên cảm thấy họ là một phần của điều gì đó lớn lao và có ý nghĩa. Nếu bạn là ông chủ, hãy dành ra một vài ngày để lắng nghe tiếng trò chuyện của các nhân viên quanh mình, không phải chỉ nghe trong những bối cảnh quan trọng như hội họp, mà là trong những dịp bình thường như cuộc tán gẫu của nhân viên trong sảnh hay vào bữa ăn trưa. Công ty của bạn là một công ty của “chúng tôi” hay công ty của “họ”? Sự khác biệt này có ý nghĩa rất lớn. Ai không muốn được tự chủ, làm chủ và có mục đích. Nhưng điều quan trọng là “chúng tôi” thì có thể đạt được điều đó, còn “họ” thì không.

Thiết kế cho động lực tự thân

Nhà tư vấn về internet kiêm nhà văn Clay Shirky (www.shirky.com) nói rằng các website và các diễn đàn điện tử thành công nhất đều có một chút phương pháp Loại I in sẵn trong DNA của mình. Chúng được tạo ra để gõ vào cánh cửa động lực tự thân. Công việc trực tuyến của bạn cũng có thể thành công nếu bạn nghe lời Shirky và:

- *Tạo ra một môi trường khiến mọi người cảm thấy thoải mái khi tham gia vào đó.*
- *Trao cho người sử dụng website quyền tự chủ.*
- *Để mở website cho càng nhiều người tiếp cận được càng tốt.*

Và những gì là quan trọng trong thế giới ảo cũng có tầm quan trọng không kém trong thế giới thực. Hãy tự hỏi: Môi trường làm việc của bạn thúc đẩy hay cản trở quá trình tự chủ, làm chủ và lên mục tiêu như thế nào?

Hỗ trợ Goldilocks cho các nhóm làm việc

Gần như ai cũng từng cảm thấy hài lòng với một nhiệm vụ Goldilocks – tức là loại công việc không quá dễ cũng không quá khó, có thể đưa bạn tới trạng thái tập trung sâu. Nhưng đôi khi khó có thể lặp lại trải nghiệm đó nếu làm việc theo nhóm. Người ta thường làm những việc họ vẫn làm bởi vì họ chứng minh được rằng mình có thể làm tốt, và một số người kém may mắn buộc phải gánh lấy những nhiệm vụ không lấy gì làm hứng khởi mà chẳng ai muốn làm. Đây là một vài cách giúp mang lại chút ít Goldilocks cho nhóm làm việc của bạn:

- *Hãy bắt đầu với một nhóm đa dạng. Teresa Amabile của Trường Harvard khuyên: "Hãy thành lập những nhóm làm việc trong đó các thành viên có thể khuyến khích và học hỏi lẫn nhau, nền tảng học vấn và chuyên môn đào tạo của họ cũng không đồng nhất. Cái mà ta cần là những con người có thể làm giàu cho ý tưởng của nhau."*
- *Để nhóm của bạn trở thành một khu vực "không cạnh tranh." Đặt những người cộng sự vào thế đối đầu với nhau hòng mong rằng sự cạnh tranh sẽ khiến họ làm việc tốt hơn là biện pháp chẳng mấy khi hiệu quả − và thường điều này sẽ làm suy mòn động lực tự thân của mỗi thành viên. Hãy bắt đầu với sự "hợp tác" và "hỗ trợ."*
- *Thử chuyển giao nhiệm vụ. Nếu thành viên nào cảm thấy chán làm nhiệm vụ hiện tại của mình, hãy để anh ta huấn luyện người khác làm việc đó thay mình. Sau đó, hãy thử để anh ta đảm đương một số nhiệm vụ của một thành viên khác có nhiều kinh nghiệm hơn trong nhóm.*

Thổi sinh khí vào công việc bằng mục tiêu, đừng khích lệ bằng phần thưởng. Không gì có thể gắn kết các thành viên trong nhóm bằng một nhiệm vụ chung. Họ càng có chung một mục tiêu – cho dù đó là tạo ra thứ gì đó tuyệt vời, vượt mặt đối thủ bên ngoài, hay thậm chí là làm thay đổi thế giới – thì họ càng mang lại những kết quả hài lòng và nổi bật.

Biến chuyến dã ngoại của công ty thành một ngày FedEx[18]

Hãy nghĩ đến chuyến dã ngoại của công ty – đó là chuỗi ngày như làm cạn kiệt tinh thần người ta bằng những niềm vui gượng gạo và ý chí gò ép: nào là các buổi nói chuyện "lên tinh thần" cho nhân viên, nhảy nhót và một vài trò "ngã tự do." Công bằng ra mà nói thì một số buổi dã ngoại như thế khiến nhân viên cảm thấy gắn bó hơn với công ty, nạp thêm năng lượng cho họ và khởi động lại những cuộc nói chuyện. Nhưng nếu các chuyến dã ngoại của công ty bạn không khiến người trong cuộc cảm thấy thoải mái, sao các bạn không thử thay thế nó bằng một Ngày FedEx? Hãy dành ra hẳn một ngày cho phép các nhân viên làm bất cứ nhiệm vụ nào họ thích, theo bất cứ cách thức nào họ muốn, với bất cứ ai họ thấy thoải mái. Hãy cung cấp cho họ các dụng cụ và nguồn lực cần thiết. Và bạn chỉ cần đưa ra duy nhất một nguyên tắc cho trò chơi này: Ngày hôm sau những người tham gia phải đem lại cho công ty một điều gì đó hữu dụng – chẳng hạn như một ý tưởng mới, một mẫu sản phẩm, một quy trình hoạt động nội bộ hiệu quả hơn. Các công ty Loại I biết điều mà các công ty Loại X hiếm khi hiểu được: Thách thức thật sự còn lâu mới có được sức mạnh khích lệ như niềm vui có kiểm soát.

Ý nghĩa Thiền môn của sự đền bù: Tưởng thưởng người khác theo cách của Loại I

Ai cũng muốn được trả công cao. Tôi cũng vậy. Tôi cá là bạn cũng chẳng khác gì tôi. Cách tạo động lực theo Loại I không yêu cầu bạn phải cò kè bớt một thêm hai với nhân viên hay cần một lực lượng lao động tình nguyện hoàn toàn, song nó yêu cầu cách trả lương khác kia.

Hãy nghĩ về cách tiếp cận mới này như ý nghĩa Thiền môn của sự đền bù: Trong Động lực 3.0, cách sử dụng tiền tốt nhất là loại vấn đề tiền bạc khỏi bàn đàm phán.

Tiền lương, thưởng và các lợi ích khác của một người càng nhiều, thì chúng càng cản trở sự sáng tạo và khiến kết quả làm việc của họ kém đi. Theo như Edward Deci đã giải thích ở Chương 3, khi các công ty dùng những phần thưởng như tiền để khích lệ nhân viên, “thì đó mới là khi nhân viên có động lực yếu nhất.” Cách làm tốt hơn là có một chế độ đền bù công xứng đáng – và sau đó hãy gạt nó sang bên. Các công ty hoạt động có hiệu quả thường đều đền bù công cho người lao động bằng vật chất và theo những cách thức theo đó cho phép họ gần như không nghĩ gì tới khoản đền bù đó, và thay vào đó, họ sẽ chỉ tập trung vào công việc.

Sau đây tôi xin trình bày ba phương pháp chính.

1. Bảo đảm công bằng nội bộ và ngoại vi

Khía cạnh quan trọng nhất trong bất cứ gói đền bù nào là sự công bằng. Công bằng ở đây có hai dạng – nội bộ và ngoại vi. Công bằng nội bộ nghĩa là trả lương cho nhân viên tương đương với các đồng nghiệp khác trong công ty. Công bằng ngoại vi có nghĩa là trả lương cho nhân viên tương đương với mức nhận được của những người khác cùng làm công việc như họ ở các công ty khác.

Ta hãy cùng suy nghĩ về từng loại công bằng. Giả sử bạn và Fred cùng làm việc ở hai phòng cạnh nhau. Và giả sử rằng bạn có nhiều trách nhiệm cũng như kinh nghiệm liên quan hơn Fred. Nhưng nếu Fred kiếm được nhiều tiền hơn bạn, chắc chắn bạn sẽ cảm thấy tức giận. Chính vì sự thiếu công bằng nội bộ này mà động lực làm việc của bạn suy giảm nhanh chóng. Bây giờ, giả sử rằng cả bạn và Fred cùng là kiểm toán viên với 10 năm kinh nghiệm tại một công ty có tên trong danh sách Fortune 200. Nếu bạn phát hiện ra rằng các kiểm toán viên có thâm niên tương đương tại các công ty khác cũng trong danh sách Fortune 200 kiếm được mức lương gấp đôi mức lương của hai người, thì động lực của bạn và Fred sẽ giảm không phanh. Công ty của bạn đã vi phạm nguyên tắc công bằng ngoại vi. (Tôi cũng phải lưu ý một điểm quan trọng là: Trả lương cho nhân viên theo phương pháp của Loại I không có nghĩa là bạn phải trả lương cho tất cả mọi người như nhau. Nếu công việc của Fred vất vả hơn, hay anh ta có nhiều cống hiến hơn cho công ty, thì anh ta sẽ có được hợp đồng làm việc béo bở hơn. Và, theo như kết quả của nhiều nghiên cứu cho thấy, phần lớn những người khác không có gì phàn nàn về cách ứng xử này cả. Tại sao ư? Tại vì như thế là công bằng).

Thực thi đúng quyền công bằng nội bộ và ngoại vi bản thân nó không phải là một động lực. Song đó là một cách tránh đặt vấn đề tiền nong lên bàn đàm phán và biến nó thành nhân tố phá động lực.

2. Trả cao hơn mức trung bình

Nếu bạn đã đưa ra được những chế độ tưởng thưởng phù hợp, đồng thời đảm bảo được công bằng nội bộ và ngoại vi, bạn có thể cân nhắc thực hiện một chiến lược sau do một người đoạt giải Nobel khởi xướng. Giữa những năm 1980, George Akerlof (về sau ông đoạt giải Nobel kinh tế), và vợ, Janet Yellen, cũng là một nhà kinh tế, phát hiện ra rằng một số công ty trả lương cao hơn cho công nhân. Thay vì trả lương theo mức cung-cầu, họ lại trả cho nhân viên của mình cao hơn chút ít. Sở dĩ như vậy không phải là vì họ rộng rãi hay ngu ngốc. Thực ra là họ rất nhạy bén. Theo như phát hiện của Akerlof và Yellen, trả lương cho người giỏi nhiều hơn so với mức thị trường yêu cầu có thể thu hút thêm nhiều tài năng, giảm mức nghỉ việc đồng thời tăng cường năng suất và ý chí làm việc.

Mức lương cao hơn có thể làm giảm chi phí cho công ty.

Trả lương cao hơn mức bình quân có thể là một cách hay để bỏ qua các phần thưởng có điều kiện, xóa đi những băn khoăn về tình trạng thiếu công bằng, và giúp bạn gạt bỏ vấn đề lương sang một bên. Cách này còn giúp nhân viên tập trung vào công việc. Thật ra, các nhà kinh tế học khác cũng chỉ ra rằng việc trao mức lương cơ bản cao cho nhân viên sẽ giúp họ làm việc hiệu quả hơn đồng thời nâng cao sự tận tâm của họ với công ty hơn so với việc đưa ra một cơ chế bổng lộc hậu hĩnh.

3. Nếu sử dụng metric đánh giá chất lượng công việc, hãy tạo một metric đa dạng, phù hợp và nhiều thách thức

Giả sử bạn là quản lý sản phẩm, và mức lương của bạn phụ thuộc chủ yếu vào việc bạn phải đạt được mục tiêu doanh số đề ra cho quý tới. Nếu bạn thông minh, hay nếu bạn phải nuôi cả gia đình, thì chắc chắn bạn sẽ nỗ lực rất nhiều để đạt được mục tiêu đó. Có lẽ bạn sẽ không phải tham gia bán hàng trong quý tiếp sau đó, hoặc bạn không quan tâm tới sức khỏe của công ty, hoặc để ý xem liệu công ty có đầu tư đầy đủ vào lĩnh vực nghiên cứu và phát triển hay không. Và nếu bạn lo lắng, bạn có thể làm mọi cách để đạt mục tiêu quý đã đề ra.

Giờ thì hãy tưởng tượng bạn là một quản lý sản phẩm và mức lương của bạn được quyết định bởi các yếu tố sau: doanh số bán hàng quý tới; doanh số bán hàng trong năm nay; doanh thu và lợi nhuận của công ty trong hai năm tới; mức độ hài lòng của các khách hàng của bạn; ý tưởng về sản phẩm mới, và đánh giá của đồng nghiệp về bản thân bạn. Nếu bạn thông minh, có lẽ bạn sẽ cố gắng bán sản phẩm, phục vụ khách hàng, giúp đỡ đồng nghiệp, và, làm tốt công việc của mình. Khi metrics càng đa dạng, thì nó càng khó đáp ứng.

Ngoài ra, mức lương thưởng cho những người thỏa mãn được metrics không nên quá lớn. Khi số tiền trả công cho những ai đạt được các mục tiêu đề ra ở mức trung bình (thay vì quá lớn), thì càng khó thu hẹp lại sự tập trung cho nhân viên hoặc khuyến khích họ thực hiện những hành vi sai trái (miễn là đạt mục tiêu).

Thật ra, việc tìm ra một metrics kết hợp là rất khó, mà nó cũng thay đổi rất khác nhau giữa các công ty. Và chắc chắn vẫn sẽ có người tìm cách đánh cược với cả những hệ thống metrics được tính toán cẩn thận nhất. Nhưng sử dụng nhiều phương pháp đánh giá đa dạng, phản ánh được tổng thể chất lượng của công việc có thể chuyển hóa các phần thưởng có điều kiện sang các phần thưởng “tức thì” ít tạo sự hứng khởi cho nhân viên hơn.

Loại I cho các bậc phụ huynh và nhà giáo dục: 9 ý tưởng giúp đỡ con cái

Tất cả trẻ em ban đầu đều là những con người thuộc Loại I, tò mò và biết tự định hướng. Nhưng cuối cùng, họ lại trở nên thiếu nhiệt huyết và phục tùng – đặc điểm của Loại X. Điều gì đã xảy ra vậy? Có lẽ vấn đề là ở chúng ta – là thế giới người lớn điều hành trường học và đứng đầu gia đình. Nếu muốn trang bị cho giới trẻ, giúp các em đương đầu được với công việc sau này – mà điều quan trọng hơn là, nếu muốn chúng sống một cuộc sống thỏa mãn, chúng ta cần phá bỏ vòng kèm kịp của Động lực 2.0 lên giáo dục và tư duy của cha mẹ.

Thật không may là, cũng tương tự như trong kinh doanh, ở đây cũng có một sự khập khiễng giữa những gì mà khoa học biết và những gì mà các trường học vẫn làm. Khoa học biết rằng (và nếu đọc Chương 2, chắc bạn cũng sẽ biết điều đó) nếu bạn hứa với một em học mẫu giáo là sẽ trao cho em một chứng nhận rất đẹp nếu em vẽ một bức tranh, em bé đó chắc sẽ vì em mà vẽ tranh – và rồi em không còn thấy hứng thú gì nữa với việc vẽ vời. Tuy nhiên, dù có chứng cứ này – và dù nền kinh tế thế giới hiện tại đòi hỏi ở con người nhiều khả năng phi truyền thống, sáng tạo và trí tuệ hơn nữa – quá nhiều trường học hiện nay lại đi theo hướng sai lầm. Họ lại nhấn mạnh gấp đôi về tầm quan trọng của công việc thường nhật, câu trả lời đúng và sự tiêu chuẩn hóa. Không chỉ có thế, họ còn kéo theo cả một xe chứa đầy các phần thưởng kèm điều kiện dạng "nếu – thì" – ai đọc sách sẽ được ăn bánh pizza, ai đến lớp sẽ được tặng iPod, ai thi được điểm cao sẽ nhận được tiền mặt. Chúng ta đang hối lộ học sinh để khiến các em phải tuân thủ thay vì thách thức chúng tự nguyện tham gia vào công việc học tập.

Chúng ta có thể làm tốt hơn thế. Và chúng ta nên làm thế. Nếu muốn tạo ra những đứa trẻ Loại I, ở trường và cả ở nhà, chúng ta cần phải giúp chúng hướng đến sự tự chủ, làm chủ và có mục tiêu. Sau đây là chín cách để bắt đầu công cuộc đó.

Áp dụng bài kiểm tra loại I gồm 3 phần cho bài tập về nhà

Liệu đống bài tập nhồi nhét trong chiếc balo của trẻ có thực sự giúp chúng học hay không? Hay chúng lại cướp đi khoảng thời gian tự do của trẻ để phục vụ cho một cảm giác chăm chỉ giả tạo? Kính thưa các thầy cô giáo, trước khi các vị lại giao thêm nhiều bài tập làm phí thời gian nữa, xin hãy làm qua bài kiểm tra Loại I này bằng cách tự hỏi mình ba câu:

- Mình có cho học sinh quyền tự chủ nào trong việc làm bài tập này như thế nào và vào khi nào không?
- Bài tập này có nâng cao mức độ làm chủ kiến thức của các em bằng cách đưa ra một nhiệm vụ mới mẻ và thú vị (so với việc làm lại máy móc những gì đã dạy ở trên lớp) không?
- Học sinh của mình có hiểu mục đích của bài tập này không? Tức là chúng có thể biết rằng việc làm thêm bài này sẽ đóng góp vào hoạt động lớn hơn mà cả lớp cùng tham gia không?

Nếu câu trả lời cho bất kỳ câu hỏi nào trên đây là không, các vị có thể thay đổi bài tập theo hình thức khác không? Và kính thưa các vị phụ huynh, các vị có kiểm tra các bài tập về nhà của trẻ thường xuyên để xem liệu chúng có tác dụng nâng cao tính phục tùng hay sự tham gia tích cực của trẻ không? Chúng ta hãy đừng làm lãng phí thời gian của các em bằng những bài tập vô nghĩa nữa. Với một chút tư duy và nỗ lực, chúng ta có thể biến bài tập về nhà thành hoạt động học tập ở nhà.

Hãy tổ chức một ngày FedEx

Ở Chương 4, chúng ta đã biết công ty phần mềm Atlassian đưa quyền tự chủ vào nơi làm việc bằng cách dành ra một ngày mỗi quý cho phép các nhân viên làm bất cứ dự án nào họ chọn, theo bất cứ cách nào họ muốn, và với bất kỳ ai họ thích. Tại sao lại không áp dụng phương thức này với học sinh – hay thậm chí là với con cái bạn? Hãy dành ra một ngày học ở trường (hay một ngày nghỉ của gia đình) để yêu cầu lũ trẻ đưa ra một vấn đề phải giải quyết hay một kế hoạch phải thực hiện. Sau đó để chúng tự làm. Sáng hôm sau, yêu cầu chúng báo cáo lại với lớp hoặc gia đình về những phát hiện hoặc trải nghiệm của mình. Cách làm này giống như Dự án Đường băng – tụi trẻ tự thực hiện việc làm của mình, và phần thưởng dành cho chúng là cơ hội chia sẻ những gì mình sáng tạo nên và những điều chúng học hỏi được trong suốt quá trình tự trải nghiệm đó.

Thử dùng các bản báo cáo học tập tự làm

Rất nhiều học sinh bước qua cánh cổng trường học với duy nhất một mục tiêu trong đầu: đạt điểm số cao. Và thông thường, cách tốt nhất để đạt tới mục tiêu này là học theo chương trình của nhà trường, tránh rủi ro, và đưa ra những câu trả lời đúng ý giáo viên. Điểm cao trở thành phần thưởng cho sự phục tùng – nhưng nó chẳng giúp gì cho việc học tập cả. Trong khi đó, những học sinh có điểm số thấp thường tự coi mình là kẻ thất bại và từ bỏ ý muốn học hành.

Phương pháp của Loại I thì khác. Bản báo cáo không phải là một phần thưởng tiềm năng, đó chỉ là một cách đưa thông tin phản hồi cho học sinh về tiến bộ của các em trong quá trình học tập. Và các học sinh Loại I hiểu rằng một cách tuyệt vời để nhận được thông tin phản hồi là tự đánh giá tiến bộ của mình.

Vậy thì bạn hãy thử thí nghiệm với bản báo cáo học tập tự làm. Đầu học kỳ, hãy yêu cầu học sinh liệt kê ra các mục tiêu học tập hàng đầu của mình. Tới cuối kỳ, bảo chúng lập ra một bản báo cáo với một hoặc hai đoạn tự đánh giá tiến bộ. Chúng thành công ở lĩnh vực học tập nào? Còn thiếu sót chỗ nào? Còn phải học thêm những gì? Sau khi học sinh hoàn thành bản tự báo cáo, hãy đưa chúng xem bản báo cáo của thầy cô; rồi dựa trên sự so sánh giữa hai bản, hãy bắt đầu thảo luận với chúng về kết quả chúng đã đạt được trên con đường tiến tới sự làm chủ tri thức. Thậm chí chúng ta còn có thể để các em tham gia vào các cuộc họp giữa phụ huynh và giáo viên. (Các bậc phụ huynh xin lưu ý: nếu giáo viên của con bạn không cho học sinh làm bản báo cáo học tập tự làm, các vị có thể tự thực hiện hoạt động đó tại nhà. Đó là một cách khác để ngăn không cho trường học làm thay đổi môi trường tự nhiên của con bạn và biến chúng từ người Loại I sang Loại X).

Cho trẻ tiền tiêu vặt và giao việc nhà cho chúng – nhưng đừng kết hợp cả hai làm một

Đây là lý do tại sao cho trẻ nhỏ tiền tiêu vặt lại là việc nên làm: Trẻ có tiền riêng, và tự quyết định nên tiêu tiền hay tiết kiệm tiền, đây là một biện pháp đo lường tính tự chủ của trẻ và dạy trẻ có trách nhiệm với đồng tiền.

Đây là lý do tại sao giao trẻ việc nhà lại là việc nên làm: Việc nhà cho trẻ thấy rằng gia đình được xây dựng dựa trên trách nhiệm chung, và rằng các thành viên trong gia đình cần phải giúp đỡ lẫn nhau.

Còn đây là lý do tại sao kết hợp cho tiền tiêu vặt và giao việc nhà lại không hề tốt cho trẻ nhỏ. Khi kết hợp tiền bạc với việc hoàn thành việc nhà, các bậc phụ huynh đã biến tiền tiêu vặt thành một phần thưởng có điều kiện. Điều này gửi tới trẻ nhỏ một thông điệp rõ ràng (và rõ là sai lầm): Nếu không được trả công, không có đứa trẻ biết tự trọng nào lại sẵn lòng làm những việc như dọn bàn, đổ rác, hay dọn giường ngủ của chính mình. Nó biến một nghĩa vụ đạo đức và gia đình thành giao dịch thương mại – và nó dạy cho trẻ nhỏ thấy rằng lý do duy nhất để làm những công việc không mấy thú vị cho gia đình mình là để đổi lấy tiền công. Trong trường hợp này, việc kết hợp hai điều tốt lại mang đến cho bạn ít hơn chứ không phải nhiều hơn. Vậy nên, hãy tách riêng tiền tiêu vặt và việc nhà của trẻ, từ đó bạn có thể sai chúng đổ rác. Hay hay hơn nữa, con cái bạn sẽ dần học được sự khác nhau giữa kỷ luật và tiền thưởng.

Khen ngợi… đúng cách

Nếu được thực hiện đúng cách, khen ngợi sẽ là một cách quan trọng để đưa thông tin phản hồi và khích lệ trẻ. Nhưng nếu làm sai cách, nó có thể lại trở thành một phần thưởng có điều kiện khác, có thể đè bẹp trí sáng tạo và bóp nghẹt động lực tự thân.

Nghiên cứu xuất sắc của nhà tâm lý học Carol Dweck, cũng như của nhiều người khác trong lĩnh vực này, đã đưa ra một danh sách các việc cần làm nhằm khen ngợi trẻ sao cho có thể khuyến khích hành vi Loại I ở chúng:

- Khen ngợi nỗ lực và cách làm, không khen trí thông minh của chúng. Nghiên cứu của Dweck chỉ ra rằng những trẻ được khen ngợi vì "thông minh" thường tin rằng mỗi thử thách chúng gặp là một bài kiểm tra xem chúng có thật đúng là thông minh hay không. Vì thế, chúng sẽ tránh không để người khác biết là mình không biết, nên chúng không muốn nhận những thử thách mới và chọn con đường đi dễ nhất cho mình. Ngược lại, những đứa trẻ hiểu rằng nỗ lực và làm việc chăm chỉ là con đường dẫn tới sự làm chủ và phát triển thường tỏ ra sẵn sàng đón nhận các thử thách mới và khó khăn hơn.
- Đưa ra lời khen cụ thể. Phụ huynh và giáo viên nên đưa những thông tin hữu ích về kết quả thực hiện của trẻ nhỏ. Thay vì tuôn ra một tràng những lời lẽ chung chung, hãy nói cho chúng biết cụ thể những gì chúng đã làm là có ích.
- Khen riêng. Khen ngợi là một dạng thông tin phản hồi, nó không phải là lễ trao giải. Vì thế mà sẽ tốt hơn nếu khen trực tiếp và khen riêng.
- Chỉ khen ngợi khi có lý do chính đáng để khen. Đừng trêu đùa trẻ nhỏ. Chúng có thể nhận rõ lời khen giả tạo trong tích tắc. Hãy chân thành – hoặc giữ im lặng. Nếu khen ngợi thái quá, chúng sẽ coi đó là lời khen không chân thực và chúng không xứng đáng với lời khen đó. Thêm nữa, khen ngợi thái quá sẽ trở thành phiên bản khác của phần thưởng có điều kiện, khiến cho việc nhận được lời khen ngợi trở thành mục tiêu của trẻ, chứ không phải là hướng tới sự làm chủ tri thức.

Giúp trẻ nhìn cây thấy rừng

Trong các hệ thống giáo dục chỉ nhăm nhăm hướng đến các bài kiểm tra theo chuẩn, điểm số và các phần thưởng có điều kiện, học sinh thường không biết lý do cho việc mình đang làm là gì. Hãy thay đổi điều đó bằng cách giúp chúng thấy được bối cảnh rộng hơn. Dù chúng học gì, thiết nghĩ cũng nên đảm bảo rằng chúng có thể trả lời được các câu hỏi sau: Tại sao mình lại học cái này? Nó có mức độ phù hợp thế nào với thế giới mình đang sống? Sau đó đưa chúng ra khỏi lớp học và áp dụng những gì chúng đang được học. Nếu chúng học tiếng Tây Ban Nha, hãy đưa chúng tới một văn phòng, cửa hiệu hay một trung tâm cộng đồng có sử dụng ngôn ngữ này. Nếu chúng học môn hình học, hãy yêu cầu chúng vẽ bản kế hoạch kiến trúc cho một phần xây phụ ở trường hoặc ở nhà. Nếu là môn lịch sử, hãy yêu cầu chúng vận dụng những gì vừa học vào một sự kiện thời sự mới. Hãy nghĩ về yếu tố thứ tư: đọc, viết, số học… và sự phù hợp.

Hãy nghiên cứu về năm trường loại I sau đây

Tuy rằng phần lớn các trường học trên thế giới đều vẫn được xây dựng theo hệ điều hành Động lực 2.0, nhưng một số nhà giáo dục có tư tưởng tiến bộ từ lâu đã hiểu ra rằng người trẻ đang sôi sục với động lực thứ ba. Sau đây tôi xin liệt kê ra năm trường học Loại I ở Mỹ, qua đó chúng ta có thể học hỏi cách làm của họ và nhận lấy những câu chuyện đáng khích lệ từ họ.

- Trường Bức Tranh Lớn (Big Picture Learning). Từ năm 1996, với sự ra đời của ngôi trường phổ thông công lập hàng đầu tại Met, Providence ở Đảo Rhode, Big Picture Learning đã xây dựng nên nhiều ngôi trường khác cùng chung mục đích bồi dưỡng tinh thần tham gia chủ động thay vì đòi hỏi sự phục tùng. Do hai nhà cải cách giáo dục Dennis Littky và Elliot Washor sáng lập, Big Picture là một tổ chức phi lợi nhuận với hơn 60 trường học trên khắp nước Mỹ; điểm chung của họ là để học sinh tự có trách nhiệm với chính sự nghiệp học tập của bản thân. Các học sinh của Big Picture học kiến thức cơ bản. Nhưng các em cũng sử dụng kiến thức đó và học hỏi thêm các kỹ năng khác thông qua các công việc thực tế trong cộng đồng dưới sự hướng dẫn của một giáo viên có kinh nghiệm. Và thay vì dùng các biện pháp đánh giá của Động lực 2.0, học sinh của Big Picture cũng được đánh giá theo cách đánh giá người lớn – tức là dựa trên kết quả công việc, sự thể hiện của cá nhân, nỗ lực, thái độ và hành vi ứng xử nơi làm việc. Phần lớn các học sinh tại Met cũng như tại nhiều trường khác thuộc hệ thống Big Picture đều đang đứng trước nguy cơ sau ngày ra trường chỉ kiếm được mức thu nhập thấp, và có một số em phải chịu sự giáo dục nghèo nàn của các trường truyền thống. Tuy nhiên, nhờ có phương pháp giáo dục tân tiến theo Loại I này mà hơn 95% học sinh ở đây sau khi tốt nghiệp vẫn học tiếp lên đại học. Để tìm hiểu kỹ hơn, các bạn hãy truy cập vào trang http://www.bigpicture.org/ (Xin được tiết lộ thêm là tôi cũng tham gia vào ban giám đốc của Big Picture (không nhận lương) kể từ năm 2007).
- Trường Thung Lũng Sudbury. Các bạn hãy tìm hiểu trường học độc lập này ở Framingham, bang Massachusetts, để xem điều

gì sẽ xảy ra khi trẻ nhỏ được trao quyền tự chủ thực sự. Xuất phát từ quan điểm rằng bản chất của con người là sự hiếu kỳ, và rằng cách học tập tốt nhất là khi nó được chính học viên khởi tạo và theo đuổi, Sudbury Valley School trao cho học sinh toàn quyền kiểm soát đối với môn học, thời gian và cách học. Trách nhiệm của giáo viên và đội ngũ phục vụ là giúp các em thực hiện điều đó. Đây là ngôi trường trong đó đề cao quy tắc chủ động tham gia và sự phục tùng không nằm trong danh sách lựa chọn của họ. Để biết thêm thông tin, các bạn hãy truy cập trang web http://www.sudval.org/.

- Trường Vụng Về. Nơi này giống một phòng thí nghiệm hơn là trường học. Trường học hè này, do nhà khoa học máy tính Gever Tulley sáng lập, cho phép trẻ em tuổi từ 7 đến 17 chơi đùa cùng những vật dụng thú vị và tạo ra những thứ tuyệt vời. Tại trụ sở chính ở Montara, bang California, những học sinh "vụng về" của Tulley đã cho ra đời: hàng rào làm việc, xe máy, robot chải răng, đường sắt dùng cho tàu trượt, và các cây cầu xây bằng túi nilong nhưng vẫn rất chắc chắn, đủ để khách bộ hành bước qua. Không phải ai trong chúng ta cũng có thể đưa con mình tới California trong một tuần hè để học cách vụng về, nhưng chúng ta có thể học biết về "Năm điều nguy hiểm nên để con trẻ làm." Vì thế, bạn hãy bỏ ra chín phút ngồi nghe chương trình Nói chuyện TED trực tuyến năm 2007 của Tulley về chủ đề đó. Sau đó, bạn hãy đưa cho con mình một con dao bỏ túi, một số công cụ hỗ trợ sức mạnh, và một hộp diêm – và rồi hãy để chúng tự xoay sở. Để biết thêm thông tin, hãy truy cập trang http://www.tinkeringschool.com/ (gồm cả đường dẫn tới bài nói chuyện của Tulley).
- Trường cộng đồng Puget Sound. Tương tự Sudbury và Big Picture, ngôi trường nhỏ bé và độc lập ở Seattle, Washington này cũng trao cho học viên quyền tự chủ, làm thay đổi hoàn toàn phương pháp "một cỡ vừa cho tất cả" của hệ thống trường truyền thống. Mỗi học viên ở đây đều có riêng một cố vấn; trách nhiệm của họ là làm huấn luyện viên riêng cho học viên, giúp học viên vạch ra các mục tiêu học tập cho mình. "Trường học" là sự kết hợp giữa giờ học, các kế hoạch học tập độc lập do học viên tự tạo ra cùng với các hoạt động phục vụ cộng đồng

do học viên xây dựng. Vì các em thường xuyên ở xa khuôn viên trường, nên họ cảm nhận rõ rằng việc học tập của mình mang một ý nghĩa đời thực. Và thay vì chạy theo điểm số, các em tiếp nhận những thông tin phản hồi thường xuyên và không chính thức từ cố vấn, giáo viên và bạn học. Để biết thêm thông tin, các bạn hãy truy cập trang www.pscs.org.

- Hệ thống trường Montessori. Tiến sĩ Maria Montessori đã phát triển phương pháp dạy Montessori đầu những năm 1990 sau khi bà quan sát thấy bản tính hiếu kỳ tự nhiên và mong muốn học hỏi bẩm sinh của trẻ. Những hiểu biết ban đầu của bà về động lực thứ ba đã dẫn tới sự ra đời một mạng lưới toàn cầu về các trường học, trong đó chủ yếu là trường mầm non và mẫu giáo. Nhiều nguyên tắc chính trong phương pháp giáo dục Montessori phù hợp với các nguyên tắc của Động lực 3.0 – đó là trẻ em sẽ tự động tham gia vào quá trình học tập tự định hướng và độc lập; giáo viên nên đóng vai trò người quan sát và hỗ trợ cho quá trình học tập đó chứ không phải là giáo viên hay người chỉ huy; và trẻ em thường tự nhiên có những trải nghiệm tập trung cao độ mà người lớn không nên làm gián đoạn. Tuy hệ thống trường Montessori không xuất hiện nhiều ở cấp trung học cơ sở và trung học phổ thông, song mỗi trường học, mỗi nhà giáo dục và mỗi bậc phụ huynh đều có thể học hỏi được từ phương pháp bền bỉ và thành công của họ. Trong khi đang tìm hiểu về Montessori, bạn hãy dành chút thời gian nghiên cứu về hai phương pháp học tập khác cũng có tác dụng thúc đẩy hành vi Loại I: triết lý Reggio Emilia về giáo dục trẻ nhỏ và hệ thống các trường Waldorf. Để biết thêm thông tin, các bạn hãy truy cập vào các địa chỉ sau: www.montessori-ami.org, www.mon tessori.org, www.amshq.org, www.reggioalliance. org, và www.whywaldorfworks.org.

Học một buổi của những người không đi học

Tại Mỹ, phong trào học tại nhà đã tăng với tốc độ rất nhanh trong vòng 20 năm qua. Bộ phận phát triển nhanh nhất của phong trào này là những người "không đi học" – tức là các gia đình không áp dụng chương trình giảng dạy chính quy; thay vào đó, họ để con cái tự khám phá và tìm hiểu những gì hấp dẫn chúng. Những người không đi học đi tiên phong trong việc áp dụng phương pháp giáo dục Loại I. Họ nâng cao tính tự chủ cho con em mình bằng cách để trẻ nhỏ tự quyết định học cái gì và học như thế nào. Họ khích lệ sự làm chủ tri thức bằng cách cho phép trẻ dành thời gian học môn chúng thích trong bao lâu cũng được, và muốn tìm hiểu sâu tới đâu cũng được. Cho dù ngay cả khi chuyện "không đi học" không phù hợp với bạn hay con cái bạn, thì bạn vẫn có thể học hỏi đôi chút từ những nhà cải cách giáo dục này. Bạn có thể bắt đầu tìm hiểu phương pháp này với cuốn sách tuyệt vời của John Taylor Gatto, Dìm chúng ta xuống. Hãy đọc Tạp chí Giáo dục Tại nhà và trang web của họ. Sau đó, hãy tìm hiểu thêm về các địa chỉ khác trên mạng. Để biết thêm thông tin, các bạn có thể truy cập: www.homeedmag.com, www.unschooling.com, và www.sandratodd.com/unschooling.

Biến học sinh thành giáo viên

Một trong những cách hữu hiệu nhất để khẳng định xem bạn có nắm vững một kiến thức nào đó hay không là thử truyền đạt lại kiến thức đó. Hãy trao cho học sinh cơ hội đó. Hãy giao cho mỗi học sinh trong lớp một phần trong bài giảng – và rồi để chúng lần lượt đứng lên dạy trước cả lớp những gì chúng vừa được học. Sau khi chúng đã thành thục, bạn có thể mở rộng đối tượng khán giả bằng cách mời các lớp khác, giáo viên, phụ huynh và ban quản lý nhà trường tới ngồi nghe chúng giảng bài.

Bên cạnh đó, đầu mỗi học kỳ, bạn hãy hỏi học sinh về những niềm đam mê và sở trường của các em. Bạn cứ giữ danh sách các vị "chuyên gia" này, rồi trong suốt học kỳ, hãy nhờ các em giúp đỡ. Một lớp học gồm các giáo viên chính là một lớp học gồm những học viên.

Danh sách các sách Loại I nên đọc: 15 cuốn sách gối đầu giường

Sự tự chủ, làm chủ và mục tiêu là những yếu tố gắn liền với con người, vậy nên cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi nhiều tác giả, từ các nhà tâm lý học tới nhà báo và cả tiểu thuyết gia nữa, đã tìm hiểu về ba yếu tố này để xem chúng có ý nghĩa như thế nào đối với cuộc sống của chúng ta. Danh sách dưới đây được tác giả sắp xếp theo trình tự chữ cái; tuy nó chưa hoàn hảo, nhưng nó có thể là một xuất phát điểm tốt cho bất kỳ ai quan tâm tới việc nuôi dưỡng một cuộc sống Loại I.

Các trò chơi hữu hạn và vô hạn: Quan điểm về cuộc sống như là trò chơi và khả năng

Tác giả: James P. Carse

Trong cuốn sách lịch lãm và nhỏ nhắn này, học giả sùng đạo Carse nói tới hai loại trò chơi. Loại “trò chơi hữu hạn” có người thắng kẻ thua ở chung cuộc, và mục đích của nó là giành chiến thắng. Còn loại “trò chơi vô hạn” không có ai thắng, không có ai thua, mà cũng chẳng có hồi kết; mục đích trong trò này là duy trì cuộc chơi. Theo lý giải của Carse, các trò chơi bất khả thắng có giá trị hơn những trò được-mất mà chúng ta vốn vẫn quen chơi tại nơi làm việc và trong các mối quan hệ của mình.

Tư duy Loại I: “Người chơi hữu hạn chơi trong phạm vi ranh giới; người chơi vô hạn chơi cùng với các ranh giới.”

Giải mã tài năng: Điều gì mới thật sự phân biệt những con người thuộc đẳng cấp thế giới với những người khác

Tác giả: Geoff Colvin

Đâu là điểm khác biệt giữa những người làm tốt công việc của mình và những người làm chủ công việc? Phóng viên Colvin của tờ tạp chí Fortune đã tìm kiếm những bằng chứng; chúng cho thấy câu trả lời gồm ba bước: luyện tập, luyện tập, luyện tập. Nhưng theo ông, đó không phải là bất kỳ sự luyện tập nào. Bí quyết nằm ở “luyện tập có chủ định” – tức là những công việc lặp lại nhiều lần, đòi hỏi nhiều về trí óc, tuy thường chúng không mấy khi thú vị nhưng mang lại hiệu quả cao.

Tư duy Loại I: “Nếu bạn đặt mục tiêu trở thành một chuyên gia trong lĩnh vực đang hoạt động, chắc chắn bạn sẽ ngay lập tức bắt tay vào làm tất cả mọi việc mà hiện giờ bạn chưa làm.”

Tập trung sâu: Tâm lý học về trải nghiệm tối ưu

Tác giả: Mihaly Csikszentmihalyi

Khó có thể tìm ra lời biện minh nào cho việc chăm chỉ làm những gì ta yêu thích hơn những lý giải trong cuốn sách mang tính chất bước ngoặt này của Csikszentmihalyi về “các trải nghiệm tối ưu.” Tập trung sâu là những khoảnh khắc thăng hoa khi chúng ta cảm thấy mình có quyền kiểm soát, có mục đích và đi đúng hướng. Cuốn sách cũng hé lộ cho ta biết cách con người đã biến những công việc kém thú vị nhất thành những thử thách thú vị và quý giá như thế nào.

Tư duy Loại I: “Đối lập với những gì chúng ta vẫn nghĩ… những khoảnh khắc tốt đẹp nhất trong cuộc sống của chúng ta lại không phải là những khoảng thời gian bị động, tiếp thu và thư giãn – tuy rằng đó cũng có thể là những trải nghiệm thú vị nếu chúng ta đã phải làm việc chăm chỉ để đạt được chúng. Thời khắc tốt đẹp nhất thường xảy ra khi thể xác và tâm trí một người bị kéo căng tới hết giới hạn cho phép khi người đó tự nguyện nỗ lực như vậy nhằm đạt được điều gì đó tuy khó khăn nhưng xứng đáng.”

Để tìm hiểu thêm về những tư tưởng của Csikszentmihalyi, các bạn có thể tìm đọc thêm ba cuốn sách khác của ông: Tìm kiếm trạng thái tập trung sâu: Tâm lý học của sự chủ động tham gia vào cuộc sống hàng ngày; Sáng tạo: Tập trung sâu và tâm lý học của sự phát minh và phát hiện; và cuốn sách kinh điển Trên cả sự nhàm chán và lo âu: Trải nghiệm trạng thái tập trung sâu trong công việc và vui chơi.

Tại sao chúng ta lại làm những gì mình thường làm:Tìm hiểu về động lực tự thân

Tác giả: Edward L. Deci và Richard Flaste

Năm 1995, Edward Deci viết một cuốn sách ngắn giới thiệu về những lý thuyết tuyệt vời của ông cho công chúng. Với ngôn từ rõ ràng, dễ đọc, ông nói về những giới hạn của một xã hội hoạt động dựa trên sự kiểm soát, giải thích về nguồn gốc của những thí

nghiệm mang tính bước ngoặt của ông, đồng thời chỉ ra cách nâng cao sự tự chủ trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống.

Tư duy Loại I: "Những câu hỏi thường gặp như: 'Làm sao để tôi có thể khích lệ người khác học tập? làm việc? làm việc nhà? hay uống thuốc?' – đó đều là những câu hỏi sai lầm. Chúng sai bởi vì chúng thể hiện rằng động lực là điều gì đó để hướng người khác làm gì chứ không phải nó là điều gì đó mà người ta vẫn làm."

Tư duy: Tâm lý học mới về thành công

Tác giả: Carol Dweck

Tiến sĩ Dweck ở Standford đã đúc kết hàng thập kỷ nghiên cứu của mình thành một cặp ý tưởng đơn giản. Theo bà, con người có thể có hai tư duy khác nhau. Những người có "tư duy cố định" cho rằng tài năng và khả năng của họ là điều không bao giờ thay đổi. Còn những người có "tư duy phát triển" thì tin rằng tài năng và khả năng của họ có thể được tiếp tục phát triển. Những tư duy cố định nhìn nhận mỗi thách thức là một bài kiểm tra giá trị của mình. Những tư duy phát triển lại thấy thách thức đó là cơ hội để trau dồi bản thân. Thông điệp của Dweck: Hãy đi theo tư duy phát triển.

Tư duy Loại I: Trong cuốn sách đó cũng như trong trang web của mình, www.mindsetonline.com, Dweck đưa ra những bước vững chắc giúp bạn chuyển từ tư duy cố định sang tư duy phát triển:

- Học cách lắng nghe "giọng nói" của một tư duy cố định, có thể làm ảnh hưởng tới khả năng đàn hồi của bạn trước thử thách.
- Đừng coi thử thách là vật ngáng đường, hãy coi đó là cơ hội để phát triển bản thân.
- Sử dụng ngôn ngữ của sự phát triển – ví dụ, "Tôi không chắc là mình có thể làm được điều đó bây giờ hay không, nhưng tôi nghĩ rằng mình có thể làm được nếu đầu tư một chút thời gian và nỗ lực vào đó."

Rồi chúng ta đi tới kết thúc

Tác giả: Joshua Ferris

Cuốn tiểu thuyết đầu tay hài hước này là một câu chuyện cảnh giác về những tác động suy đồi ở nơi làm việc Loại X. Tại một công ty quảng cáo giấu tên ở Chicago, nhân viên giành nhiều thời gian để ăn bánh rán miễn phí và lừa dối lãnh đạo phòng hơn là làm việc – cùng lúc đó họ vẫn không nguôi lo lắng cảnh bị sa thải.

Tư duy Loại I: “Họ đã lấy đi của chúng ta những bông hoa, những ngày hè, và tiền thưởng; lương và hoạt động tuyển dụng của chúng ta bị đóng băng, còn khách hàng thì thi nhau ra đi. Chúng ta chỉ còn lại một thứ: triển vọng thăng tiến. Một chức danh mới: dĩ nhiên là sẽ không có tiền, còn quyền lực gần như là điều huyễn hoặc – đây là món quà mà ban lãnh đạo công ty mang đến nhằm ngăn không để chúng ta nổi loạn. Nhưng khi có lời đồn râm ran rằng một trong số chúng ta vừa được lên chức, thì hôm đó người ấy sẽ tỏ ra im lặng hơn, ăn bữa trưa lâu hơn bình thường, quay trở lại văn phòng cùng đống đồ mua sắm, dành cả buổi chiều để thì thầm nói chuyện trên điện thoại, và rời văn phòng vào bất cứ lúc nào tùy ý; trong khi đó, đám nhân viên chúng ta còn lại thì gửi email qua lại để bàn về cái chủ đề nổi bật là Bất công và Hoang mang.”

Làm tốt công việc: Khi sự xuất sắc và đạo đức gặp nhau

Tác giả: Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi, và William Damon

Làm sao bạn có thể “làm tốt công việc” trong kỷ nguyên của các lực lượng thị trường hà khắc và công nghệ phát triển như vũ bão? Bạn có thể nếu cân nhắc tới ba vấn đề cơ bản sau: sứ mệnh của nghề nghiệp của bạn, các tiêu chuẩn hay “các hoạt động tốt nhất” của nó, và đặc điểm nhận dạng của bạn. Tuy rằng cuốn sách này chủ yếu tập trung vào những ví dụ lấy từ ngành di truyền học và báo chí, nhưng những kiến thức trong đó có thể áp dụng cho rất nhiều ngành nghề khác vốn đang điêu đứng vì thời thế đổi thay. Các tác giả còn tiếp tục nỗ lực tìm cách nhận dạng các cá nhân và các thể chế để minh họa cho sự “làm tốt công việc” trên trang web của họ: www.goodwork.org.

Tư duy Loại I: “Bạn sẽ làm gì nếu thức dậy vào một buổi sáng và chợt sợ hãi khi nghĩ tới lúc đi làm, bởi vì những công việc thường nhật ở đó không còn thỏa mãn các tiêu chuẩn của bạn nữa?”

Lập nhóm hoặc lập diễn đàn với những người khác cùng chung ngành nghề hoặc khác nghề nhằm đưa tầm ảnh hưởng của bạn vươn xa hơn.

Làm việc tại những công ty hiện có nhằm khẳng định các giá trị trong nghề nghiệp của bạn hoặc phát triển các đường hướng mới.

Giữ vững lập trường. Chắc chắn là sẽ có nhiều rủi ro, nhưng rời bỏ một công việc vì những lý do đạo đức không nhất thiết phải kéo theo việc từ bỏ những mục tiêu nghề nghiệp của bạn.

Những kẻ xuất chúng: Câu chuyện về thành công

Tác giả: Malcolm Gladwell

Với một loạt câu chuyện hấp dẫn, Gladwell khéo léo lên tiếng chỉ trích ý tưởng về "người tự lập." Theo ông, thành công phức tạp hơn thế nhiều. Những người thành đạt nhất – từ các cầu thủ khúc côn cầu Canada, Bill Gates cho tới ban nhạc The Beatles – thường đều là sản phẩm của những lợi thế ẩn về văn hóa, thời điểm, đặc điểm dân số và sự may mắn; chúng đã giúp họ trở thành thủ lĩnh trong lĩnh vực hoạt động của mình. Cuốn sách này sẽ khiến bạn đánh giá lại con đường đi của chính bạn. Nhưng quan trọng hơn, nó sẽ làm dấy lên một mối băn khoăn trong bạn là chúng ta đang để mất bao nhiêu tiềm năng con người khi có quá nhiều người bị khước từ những lợi thế đó.

Tư duy Loại I: "Chuyện kiếm được bao nhiêu tiền không giúp mang lại hạnh phúc cho chúng ta. Vấn đề là liệu công việc có làm chúng ta thỏa mãn không. Nếu được lựa chọn giữa hai công việc là làm kỹ sư với mức lương 75.000 đô-la/năm và làm việc tại một nhà giam suốt đời với 100.000 đô-la/năm, bạn sẽ chọn việc nào? Tôi cá là bạn sẽ chọn việc đầu tiên, bởi vì trong công việc sáng tạo sẽ có sự phức tạp, tính tự chủ, và mối liên hệ giữa nỗ lực và phần thưởng – và điều đó còn đáng giá hơn nhiều đối với chúng ta so với tiền bạc."

Nhóm gồm các đối thủ: Thiên tài chính trị của Abraham Lincoln

Tác giả: Doris Kearns Goodwin

Trong cuốn sách lịch sử thú vị này, Goodwin cho thấy Abraham Lincoln là một hình mẫu cư xử Loại I. Ông làm việc cật lực để làm chủ lĩnh vực luật và chính trị. Ông trao cho các đối thủ mạnh nhất của mình sức mạnh và quyền tự hủ. Và ông xây dựng một phong cách lãnh đạo với gốc rễ là một mục tiêu cao cả − chấm dứt chế độ nô lệ và bảo vệ công đoàn.

Tư duy Loại I: Goodwin hé lộ về các kỹ năng lãnh đạo Loại I của Lincoln. Trong đó có:

4. Ông tự tin đến nỗi có thể thu nhận các đối thủ giỏi hơn ông ở các lĩnh vực không phải thế mạnh của ông.
5. Ông thành tâm lắng nghe quan điểm của người khác, nhờ đó ông hình thành nên các quan điểm riêng đa chiều hơn.
6. Ông nhận công nếu xứng đáng, và cũng không hề ngại ngần khi nhận lỗi.

Những kẻ nghiệp dư: Câu chuyện về bốn chàng trai trẻ và hành trình tìm kiếm chiếc huy chương vàng Olympic

Tác giả: David Halberstam

Điều gì đã thôi thúc một nhóm thanh niên âm thầm chịu đựng những đau đớn và mệt mỏi về thể xác vì một môn thể thao không hứa hẹn sẽ mang lại cho họ tiền tài hay danh vọng? Đó là câu hỏi chính trong cuốn truyện đầy lôi cuốn của Halberstam về các chàng trai đội chèo thuyền năm 1984 của Mỹ; cuốn sách hé lộ một cái nhìn về những sôi sục trong động lực tự thân.

Tư duy Loại I: "Không có chiếc máy bay hay xe buýt thuê chuyên dụng để chở các vận động viên này tới Princeton. Không có quản lý đội nào để giúp họ chuyển đồ từ xe vào khách sạn và sắp xếp nơi ăn chốn ở để tới bữa ăn, họ chỉ việc xuất hiện và ngồi vào bàn. Đối với họ, đó là những chuyến xe đi nhờ ngang đường, mượn giường ngủ, và những bữa ăn, nếu không phải là đồ đi xin thì cũng chỉ được mua ở mức ngân sách vô cùng hạn hẹp của những thanh niên đói ngấu nghiến này."

Bị phần thưởng trừng phạt: Rắc rối với các Ngôi sao vàng, Chế độ đãi ngộ, Điểm A, Lời khen ngợi, cùng nhiều món hối lộ khác

Tác giả: Alfie Kohn

Cựu giáo viên Kohn đã lên tiếng thách thức thái độ chấp nhận mù quáng của xã hội đối với thuyết hành vi "Nếu làm việc này, anh sẽ được cái đó" của B. F. Skinner. Cuốn sách xuất bản năm 1993 với nội dung xoay quanh nhiều lĩnh vực từ trường học, công việc cho tới đời sống cá nhân, qua đó tác giả chỉ trích những động lực ngoại vi và vẽ ra bức tranh hấp dẫn về một thế giới không có các động lực đó.

Tư duy Loại I: "Phần thưởng có khích lệ con người không? Chắc chắn là có rồi. Chúng khích lệ họ lấy được phần thưởng."

Kohn viết 11 cuốn sách về cách làm cha mẹ, giáo dục và hành vi; ngoài ra ông còn viết rất nhiều bài báo về chủ đề này – tất cả những tác phẩm của ông đều rất thú vị và mang tính khích lệ. Các bạn có thể tìm hiểu thêm thông tin trên trang web của ông: www.alfiekohn.org.

Ngày xửa ngày xưa có một vận động viên điền kinh

Tác giả: John L. Parker, Jr

Cuốn tiểu thuyết này của Parker được xuất bản lần đầu năm 1978, và được duy trì bởi một nhóm người hâm mộ nhiệt tình. Cuốn sách đưa ra một cái nhìn thú vị về tâm lý học trong lĩnh vực chạy đường trường. Qua câu chuyện của vận động viên chạy một dặm ở trường Quenton Cassidy, chúng ta sẽ biết được cái giá của sự làm chủ − và những hứng khởi mà nó có thể đem đến khi nó đã thành sự thật.

Tư duy Loại I: "Anh ấy chạy không phải vì những lý do tôn giáo bí mật nào, mà để giành chiến thắng, để chạy thật nhanh. Không những để chạy nhanh hơn đối thủ, mà còn là chạy nhanh hơn chính bản thân mình. Để chạy nhanh thêm một phần mười giây, một centi-mét, một mét hay hai mét, so với chính mình tuần trước hay năm trước. Anh nỗ lực tìm cách khuất phục những giới hạn thể chất do thế giới vật chất ba chiều áp đặt lên mình (và nếu Thời gian là chiều thứ tư, thì anh ấy cũng sẽ làm như vậy). Nếu có thể chinh phục được điểm yếu, nỗi sợ trong con người mình, anh sẽ không hề lo lắng về những điều còn lại; chúng sẽ tự đến với anh."

Cuộc chiến nghệ thuật: Phá vỡ các rào cản và chiến thắng trong các cuộc chiến sáng tạo trong bạn

Tác giả: Steven Pressfield

Cuốn sách tuyệt vời này của Pressfield vừa là một sự chiêm nghiệm thông thái về những vật cản trên con đường đi tới tự do sáng tạo của chúng ta, lại vừa là một kế hoạch chiến trận về tinh thần nhằm vượt qua những trở lực nổi lên khi chúng ta chuẩn bị làm điều gì đó lớn lao. Nếu muốn tìm kiếm động lực để khởi hành trên hành trình hướng tới sự làm chủ, có lẽ bạn phải tìm đọc cuốn sách này.

Tư duy Loại I: "Có lẽ là loài người chưa sẵn sàng để đón nhận tự do. Bầu không khí tự do có lẽ quá cao quý, và chúng ta chưa xứng

đáng với nó. Dĩ nhiên là tôi sẽ không đời nào viết cuốn sách này (về chủ đề này) nếu sống với tự do là một việc dễ dàng. Dường như có một nghịch lý, như Socrates đã nói cách đây rất lâu, rằng cá nhân thực sự tự do chỉ tự do tới mức tự làm chủ của anh ta. Những ai không chịu quản lý mình sẽ phải tìm những người chủ khác để quản lý họ."

Kẻ ngoại đạo: Câu chuyện thành công đằng sau nơi làm việc bất thường nhất thế giới

Tác giả: Ricardo Semler

Trong khi có rất nhiều ông chủ ham quyền lực đến mê muội, thì Semler có lẽ là người đầu tiên "ham" sự tự chủ tới kỳ quặc. Ông đã làm thay đổi Semco, công ty sản xuất của Brazil, qua một loạt các bước đi cấp tiến. Ông sa thải phần lớn đội ngũ điều hành, xóa bỏ hệ thống chức danh, cho phép 3.000 nhân viên trong công ty tự lập ra giờ làm riêng, mỗi người đều có quyền biểu quyết trong những quyết định quan trọng, và thậm chí là để một số nhân viên tự quyết định mức lương của mình. Kết quả là: Dưới sự (không) điều hành của Semler, Semco đã tăng trưởng ở mức 20%/năm trong suốt hai thập kỷ qua. Cuốn sách này, cùng với cuốn Kỳ nghỉ cuối tuần dài bảy ngày mới xuất bản gần đây của Semler, đã chỉ cho độc giả thấy cách đưa những triết lý mang tính đột phá và hiệu quả vào thực tế như thế nào.

Tư duy Loại I: "Tôi muốn mỗi người ở Semco đều biết tự lập. Công ty này được tổ chức – chà, có lẽ cái từ "tổ chức" không đúng lắm trong trường hợp của chúng tôi – không phải để phụ thuộc quá nhiều vào bất kỳ cá nhân nào, đặc biệt là tôi. Tôi coi đó là điều đáng tự hào khi trở về sau những chuyến đi dài, văn phòng của tôi đã bị dỡ bỏ đi – và cứ sau mỗi chuyến đi như thế, nó lại nhỏ đi một chút.

Kỷ luật thứ năm: Nghệ thuật và việc thực hành tổ chức học tập

Tác giả: Peter M. Senge

Trong cuốn sách kinh điển về quản lý này, Senge đã giới thiệu với độc giả về "các tổ chức học hỏi" – tức là nơi mà tư duy tự chủ và tầm nhìn chung về tương lai không chỉ là những điều nên khuyến khích, mà chúng còn được coi là các yếu tố trọng yếu đối với sức khỏe của một công ty/tổ chức. "Năm kỷ luật" của Senge đưa ra một người bạn đồng hành thông minh cho hành vi Loại I.

Tư duy Loại I: “Những người có mức độ tự chủ cá nhân cao thường sẽ có khả năng thực hiện được các hoạt động có ý nghĩa nhất đối với họ − thật ra, họ đối xử với cuộc sống của mình như thể một nghệ sĩ đối xử với một tác phẩm nghệ thuật. Họ làm thế bằng cách cống hiến bản thân cho quá trình học tập suốt đời.”

Lắng nghe chuyên gia: 6 chuyên gia kinh doanh hiểu rõ nhân tình thế thái

Dù rằng danh sách các công ty tán thành tư duy Loại I ngắn ngủi tới mức đáng báo động, song vẫn luôn có sẵn các hình mẫu giúp chúng ta xây dựng các công ty như thế. Sáu tư tưởng gia trong kinh doanh sau đây sẽ mang đến những chỉ dẫn thông thái giúp gây dựng lên các công ty biết thúc đẩy sự tự chủ, làm chủ và sống có mục tiêu.

Douglas McGregor

Thân thế: Là một nhà tâm lý học xã hội và là một trong những giáo sư đầu tiên của Trường Quản lý Sloan thuộc Học viện Công nghệ Masachusetts. Cuốn sách bước ngoặt năm 1960 của ông, The Human Side of Enterprise (Phần con người của doanh nghiệp), đã cho thấy cần đưa nhân tính vào hoạt động quản lý.

Tư tưởng lớn: Thuyết X và Thuyết Y. McGregor đề cập tới hai cách thức quản lý rất khác nhau, mỗi cách đều dựa trên một quan điểm khác nhau về hành vi của con người. Cách đầu tiên (ông gọi là Thuyết X) cho rằng con người có xu hướng lẩn tránh nỗ lực, chỉ làm việc vì tiền và để đảm bảo an toàn cho mình, do vậy, cần phải kiểm soát họ. Cách thứ hai (ông gọi là Thuyết Y) lại quan niệm rằng với con người, công việc cũng là một điều tự nhiên như chơi đùa và nghỉ ngơi, rằng sự chủ động và sáng tạo rất phổ biến, và rằng nếu con người quyết tâm theo đuổi một mục tiêu, họ sẽ chủ động tự gánh lấy trách nhiệm. Theo ông, Thuyết Y là cách tiếp cận vấn đề đúng đắn hơn và hiệu quả hơn.

Tư duy Loại I: "Các nhà quản lý thường than phiền với tôi rằng 'ngày nay' cấp dưới của họ không chịu đảm nhận trách nhiệm gì. Tôi cũng rất lấy làm thú vị khi nhận thấy cũng những vị quản lý này thường xuyên giám sát công việc thường ngày của cấp dưới, đôi khi là cả những người dưới họ hai tới ba cấp."

Thông tin thêm: Như tôi đã giải thích ở Chương 3, The Human Side of Enterprise chỉ là một trình bày những kiến thức sơ khai về Động lực 3.0. Tuy McGregor viết cuốn sách này tròn 50 năm về trước, nhưng những quan sát của ông về giới hạn của sự kiểm soát vẫn còn rất thông tuệ, mới mẻ và mang tính đương đại cao.

Peter F. Drucker

Thân thế: Tư tưởng gia về quản lý có ảnh hưởng lớn nhất trong thế kỷ XX. Ông viết tới 41 cuốn sách, là người tác động tới lối tư duy của hai thế hệ CEO, nhận được một Huân chương Tự do của tổng thống Mỹ, và tham gia giảng dạy trong ba thập kỷ tại Trường Kinh doanh Đại học Claremont (ngôi trường này giờ mang tên ông).

Tư tưởng lớn: Tự quản lý. Jim Collins từng viết: "Đóng góp lớn nhất của Drucker không phải là một tư tưởng đơn nhất, mà là cả một công trình nghiên cứu đồ sộ với một lợi thế lớn: gần như tất cả những nghiên cứu đó đều đúng." Drucker là người đầu tiên sử dụng cụm từ "công nhân tri thức", ông còn tiên đoán được sự gia tăng của lĩnh vực thương mại phi lợi nhuận, và là một trong những người đầu tiên nhấn mạnh việc đưa khách hàng lên vị trí quan trọng nhất trong chiến lược kinh doanh. Tuy rằng ông nổi tiếng nhất về những tư tưởng liên quan tới quản lý doanh nghiệp, song tới cuối sự nghiệp của mình, Drucker lại là người giương cao lá cờ khai phá một lãnh địa mới: tự quản lý bản thân. Theo ông, vì tuổi thọ con người càng ngày càng tăng và an toàn việc làm càng lúc càng giảm đi, nên các cá nhân phải tập trung suy nghĩ về điểm mạnh của mình, những gì họ có thể đóng góp, và họ phải làm như thế nào để nâng cao kết quả làm việc của mình. Không lâu trước khi qua đời năm 2005, ông viết: "Nhu cầu tự quản lý bản thân đang tạo ra một cuộc cách mạng trong cuộc sống loài người."

Tư duy Loại I: "Cần thiết phải yêu cầu các công nhân tri thức phải tự xác định nhiệm vụ của mình cũng như kết quả của nhiệm vụ đó, bởi vì công nhân tri thức phải được tự chủ… phải để họ suy nghĩ về các kế hoạch làm việc của mình và rồi nộp kế hoạch đó cho cấp quản lý. Tôi dự định sẽ tập trung vào vấn đề gì? Tôi có thể đạt được những kết quả gì trong những công việc do tôi đảm trách? Thời hạn thực hiện là bao lâu?"

Thông tin thêm: Drucker viết rất nhiều cuốn sách, và cũng có vô vàn cuốn sách viết về ông; nhưng để bắt đầu, có lẽ độc giả nên chọn cuốn The Daily Drucker (Drucker thường nhật) – đây là một viên ngọc nhỏ cung cấp cho bạn đọc 366 thông tin và "các điểm hành động" để đưa những tư tưởng của ông vào thực tiễn. Về chủ đề tự quản lý, các bạn có thể tìm đọc bài báo "Tự quản lý bản thân"

trên tạp chí Harvard Business Reviewdo Drucker viết năm 2005. Để biết thêm thông tin và để truy cập các tác phẩm trực tuyến của ông, hãy vào trang: www.druckerinstitute.com.

Jim Collins

Thân thế: Một trong những giọng nói quyền lực nhất trong giới kinh doanh ngày nay, và là tác giả của các cuốn sách Built to Last (Xây dựng để trường tồn) (viết cùng Jerry Porras), Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại), và gần đây nhất là cuốn How the Mighty Fall (Những gã khổng lồ đã ngã như thế nào). Từng là cựu giáo sư Trường Kinh doanh Stanford, hiện giờ ông đang quản lý phòng thí nghiệm quản lý của riêng mình tại Boulder, Colorado.

Tư tưởng lớn: Tự tạo động lực và sự vĩ đại. Trong cuốn Từ tốt tới vĩ đại, Collins viết: "Dành công sức để khích lệ người khác thường là việc làm mất thời gian. Nếu tìm đúng người, họ sẽ biết tự tạo động lực cho mình. Khi đó, câu hỏi thực sự sẽ trở thành: Chúng ta quản lý ra sao để không làm những con người đó mất đi động lực của họ?

Tư duy Loại I: Collins đưa ra bốn bước tập luyện đơn giản để tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp giúp các cá nhân tự xây dựng động lực cho mình:

1. "Lãnh đạo bằng câu hỏi, không phải bằng câu trả lời."
2. "Tham gia vào các cuộc đối thoại và tranh luận, không phải dùng uy quyền."
3. "Đánh giá chứ không đổ lỗi."
4. "Xây dựng các cơ chế 'cờ đỏ'. Nói cách khác, hãy làm sao để các nhân viên và khách hàng cảm thấy dễ dàng cất tiếng nói khi phát hiện thấy một vấn đề nào đó.

Thông tin thêm: Trang web của Collins, www.jimcollins. com, cung cấp nhiều thông tin hơn về công việc của ông; ngoài ra trang web này còn đưa ra nhiều công cụ chẩn đoán, các hướng dẫn và video xuất sắc.

Cali Ressler và Jody Thompson

Thân thế: Hai cựu chuyên gia về nhân sự của Best Buy này đã thuyết phục cấp trên thí nghiệm phương pháp mới để tổ chức công việc. Họ viết một cuốn sách về những kinh nghiệm của mình có tựa đề Why Work Sucks and How to Fix It (Tại sao công việc lại tồi tệ và cách sửa chữa); hiện giờ họ đang điều hành công ty tư vấn riêng của mình.

Tư tưởng lớn: Môi trường chỉ tập trung vào kết quả làm việc. Rowe mà tôi đã đề cập ở Chương 4 trao cho nhân viên toàn quyền tự chủ về thời gian, địa điểm và cách thức làm việc. Điều quan trọng duy nhất là kết quả.

Tư duy Loại I: Một số nguyên tắc chính của ROWE: “Nhân viên ở tất cả các cấp dừng làm bất kỳ hoạt động gì gây lãng phí thời gian của bản thân họ, khách hàng và công ty.”

“Nhân viên được tự do làm việc theo bất kỳ cách nào họ muốn.”

“Mỗi cuộc họp đều không mang tính chất bắt buộc nhân viên phải tham gia.”

“Không có lịch trình công việc.”

Thông tin thêm: Bạn đọc có thể tìm hiểu thêm về Rowe tại trang web: www.culturerx.com.

Gary Hamel

Thân thế: Theo tờ BusinessWeek, ông là "chuyên gia hàng đầu thế giới về chiến lược kinh doanh." Ông là đồng tác giả của cuốn sách có tầm ảnh hưởng lớn Competing for Future (Cạnh tranh cho tương lai), là giáo sư Trường Kinh doanh London, và là giám đốc phòng thí nghiệm Mlab tại California, nơi ông đang theo đuổi "đích ngắm trên mặt trăng cho nhà quản lý" – đây là một bộ gồm các thách thức lớn nhằm cải cách lý thuyết và thực tiễn trong công tác điều hành doanh nghiệp.

Tư tưởng lớn: Quản lý là một công nghệ lỗi thời. Hamel ví việc quản lý như động cơ đốt trong – tức là công nghệ từ lâu đã ngừng phát triển. Ông nói, cứ đặt một vị CEO thời những năm 1960 lên cỗ máy thời gian rồi đưa ông ta tới năm 2010, và vị CEO đó "sẽ nhận thấy rất nhiều nghi thức quản lý ngày nay không hề có nhiều thay đổi so với một hay hai thế hệ trước." Theo Hamel, đó là một chiến tích nhỏ bé. "Phần lớn những công cụ và kỹ thuật thiết yếu của ngành quản lý hiện đại đều do các cá nhân sinh ở thế kỷ XIX sáng tạo ra, không lâu sau cuộc Nội chiến Mỹ." Giải pháp ư? Một cuộc đại tu triệt để cho công nghệ đang trở nên già cỗi này.

Tư duy Loại I: "Lần sau nếu bạn đang tham gia một cuộc họp, và những người tham dự đang bàn luận về cách nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân viên, bạn có thể đặt câu hỏi: 'Các nhân viên của chúng ta được yêu cầu cống hiến để phục vụ mục đích gì, và phục vụ lợi ích của ai? Chúng ta có cam kết đi theo một mục đích thật sự xứng đáng với sự chủ động, sáng tạo và đam mê của họ hay không?"

Thông tin thêm: Cuốn The Future of Management (Tương lai của nền quản lý) do Hamel và Bill Breen làm đồng tác giả là một cuốn sách rất quan trọng. Để tìm hiểu thêm về các tư tưởng và nghiên cứu của Hamel, các bạn hãy truy cập vào trang www.garyhamel.com và www.managementlab.org.

Kế hoạch tập thể dục Loại I: 4 mẹo để đạt tới (và duy trì) động lực luyện tập

Phần bìa cuốn sách này có hình ảnh một vận động viên điền kinh – đó không phải là hình ảnh ngẫu nhiên. Việc chạy bộ có tất cả những yếu tố của hành vi Loại I. Nó là hoạt động tự chủ. Nó cho phép bạn tìm kiếm sự làm chủ. Và những người duy trì hoạt động chạy bộ này, đồng thời cũng là những người thích chạy, thường hướng tới một mục tiêu cao cả hơn – thử thách các giới hạn của mình hoặc để duy trì sức khỏe. Nhằm giúp bạn thổi hồn động lực tự thân vào văn phòng làm việc hay lớp học, cũng như vào các lĩnh vực khác trong đời sống của bạn, tôi xin dẫn ra sau đây bốn mẹo để bạn luôn phù hợp với con đường Loại I.

Tự xây dựng các mục tiêu cho bản thân

Đừng chấp nhận những kế hoạch đã được tiêu chuẩn hóa, được mọi người làm theo. Hãy tạo ra kế hoạch phù hợp với nhu cầu và tình trạng thể chất của bạn. (Bạn có thể nhờ sự hỗ trợ của chuyên gia, nhưng người ra quyết định cuối cùng là bạn). Điều quan trọng không kém là hãy đưa ra những mục tiêu đúng đắn. Nhiều nghiên cứu trong khoa học hành vi đã chỉ ra rằng những người muốn giảm cân vì những lý do ngoại vi – như giảm cân để dự tiệc cưới hay để trông thon thả hơn trong dịp họp lớp – thường đạt được các mục tiêu đã đề ra. Nhưng rồi sau khi sự kiện mục tiêu đó qua đi, họ lại tăng cân nhanh chóng. Trong khi đó, những người theo đuổi các mục tiêu mang tính tự thân – chẳng hạn như giảm cân để khỏe mạnh, cảm thấy vui vẻ hay duy trì sức khỏe để phục vụ gia đình – thường tiến bộ chậm hơn ở giai đoạn đầu, nhưng lại đạt được nhiều kết quả tốt đẹp hơn nếu xét về lâu dài.

Vứt bỏ những hoạt động buồn tẻ

Đương nhiên là trừ trường hợp bạn thực sự thích các hoạt động buồn tẻ. Nếu việc lê bước tới phòng tập thể dục giống như một nghĩa vụ chán ngán, thì bạn hãy tìm hình thức tập luyện khác mà mình thích – tức là các hoạt động giữ gìn thể lực có thể tạo ra những giờ phút thăng hoa của sự tập trung sâu. Hãy tụ tập một vài người bạn để chơi tennis hay bóng rổ, tham gia vào câu lạc bộ nghiệp dư, đi dạo trong công viên, nhảy trong nửa giờ đồng hồ, hay chơi đùa với con cái. Bạn hãy tận dụng Hiệu ứng Sawyer và biến công việc thành cuộc chơi.

Luôn tâm niệm về sự làm chủ

Tiến bộ ở lĩnh vực nào đó là một nguồn năng lượng tái sinh tuyệt vời. Vì thế, bạn hãy chọn lấy một hoạt động mà mình có thể dần trau dồi được. Bằng cách liên tục nâng cao mức độ khó khăn của những nhiệm vụ mình đảm nhận – hãy nghĩ tới những công việc Goldilocks – và đặt ra những thử thách lớn hơn cho bản thân theo thời gian, bạn có thể làm mới nguồn năng lượng đó và duy trì động lực cho mình.

Tự tưởng thưởng một cách đúng đắn

Nếu bạn thực sự đang phải đấu tranh với bản thân, hãy thử thí nghiệm với Stickk (www.stikk.com), một trang web cho phép bạn công khai nêu lên những mục tiêu mình phải theo đuổi, và nếu bạn thất bại, bạn phải đưa tiền lại cho người khác – có thể là một người bạn, một tổ chức từ thiện hoặc "chống từ thiện." Nhưng nhìn chung, đừng hối lộ mình bằng những phần thưởng có điều kiện – chẳng hạn như "Nếu mình tập luyện thể lực bốn lần trong tuần này, mình sẽ được đi mua một chiếc áo sơ-mi mới." Có thể chúng có tác dụng ngược đấy. Thế còn việc thỉnh thoảng đưa ra một phần thưởng có điều kiện thì sao? Cái đó thì không vấn đề gì. Vì thế, nếu bạn đã bơi được một quãng xa theo đúng mục tiêu trong tuần này, cũng chẳng có hại gì nếu bạn tự thưởng cho mình một chầu đi mát-xa. Nó không làm hại bạn đâu. Nó còn có thể giúp bạn cảm thấy thoải mái hơn.

Tóm lược sách

Cuốn sách này đề cập tới rất nhiều chủ đề, nên có thể bạn không nhớ ngay được hết nội dung. Sau đây, tôi xin trình bày tóm tắt của cuốn sách dưới ba hình thức khác nhau. Bạn đọc có thể coi đó là các luận điểm giúp bạn trình bày vấn đề, là phần mới, hoặc là phần giúp bạn nhớ lại những gì đã đọc.

Tóm tắt nhanh

Phương pháp củ cà rốt và cây gậy đã trở nên quá lỗi thời. Cuốn sách này khẳng định rằng đối với các hoạt động ở thế kỷ XXI, chúng ta cần phải nâng mình lên một tầm cao mới về sự tự chủ, làm chủ và có mục đích.

Tóm tắt hỗn hợp

Về vấn đề động lực, có một khoảng cách lớn giữa những gì giới khoa học biết và những gì giới kinh doanh làm. Hệ điều hành kinh doanh hiện tại của chúng ta – vốn được xây dựng dựa trên những động lực ngoại vi, theo phương pháp củ-cà-rốt-và-cây-gậy – không còn hiệu lực nữa và thường làm hại chúng ta. Chúng ta cần phải cải thiện bản thân. Và khoa học sẽ soi đường chỉ lối cho chúng ta. Phương pháp tiếp cận mới này gồm ba phần chính: (1) Tính tự chủ − là khát khao được định hướng cho cuộc đời của chính mình; (2) Sự làm chủ − là thôi thúc được ngày càng trở nên tốt hơn, giỏi hơn ở lĩnh vực nào đó có ý nghĩa đối với bản thân; và (3) Mục đích – là mong mỏi được làm những gì để phục vụ cho mục đích nào đó còn cao cả hơn chính bản thân chúng ta.

Tóm tắt theo chương

Giới thiệu: Câu đố hóc búa của Harry Harlow và Edward Deci

Con người có một động lực sinh học bao gồm đói, khát, và tình dục. Ngoài ra, chúng ta từ lâu còn phát hiện ra một động lực thứ hai: phản ứng với các phần thưởng và sự trừng phạt trong môi trường sống. Nhưng tới giữa thế kỷ XX, một số nhà khoa học lại bắt đầu khám phá ra rằng con người còn có một động lực thứ ba nữa – có người gọi đó là "động lực tự thân." Vài thập kỷ trở lại đây, các nhà khoa học đã cất công tìm ra cơ chế và cách lý giải cho sức mạnh của động lực thứ ba này. Tiếc rằng giới kinh doanh vẫn chưa theo kịp được những kiến thức mới. Nếu muốn củng cố công ty, cải thiện đời sống riêng, và cải thiện thế giới, chúng ta cần phải làm hẹp cái khoảng cách giữa những gì mà giới khoa học biết và những gì mà giới kinh doanh làm.

Phần I. Hệ điều hành mới

Chương 1. Sự phát triển và sụp đổ của Động lực 2.0

Giống như máy tính, xã hội cũng có những hệ điều hành – tức là một bộ gồm các chỉ dẫn và tiêu chuẩn vô hình làm nền tảng cho mọi thứ hoạt động. Hệ điều hành đầu tiên của loài người – chúng ta hãy gọi đó là Động lực 1.0 – có nội dung cơ bản là sự sinh tồn. Hệ thứ hai, tức Động lực 2.0, được xây dựng xung quanh những phần thưởng và sự trừng phạt ngoại vi. Hệ điều hành này hoạt động tốt đối với những công việc đơn điệu thường ngày của thế kỷ XX. Nhưng tới thế kỷ XXI, Động lực 2.0 tỏ ra không tương thích với cách chúng ta bố trí sắp xếp những việc mình làm, cách chúng ta nghĩ về những việc mình làm, và cách chúng ta thực hiện những công việc đó. Cần phải cải tiến hệ điều hành này.

Chương 2. Bảy lý do vì sao phương pháp củ cà rốt và cây gậy (thường) không hiệu quả…

Khi phương pháp củ cà rốt và cây gậy đối mặt với động lực thứ ba của con người, những hiện tượng kỳ lạ bắt đầu xảy ra. Các phần thưởng dạng “nếu-thì” có thể mang lại ít hơn những gì chúng ta muốn: Chúng có thể làm phương hại tới động lực tự thân, làm giảm kết quả làm việc, đè nát sự sáng tạo và đuổi hết các hành vi cư xử tốt. Chúng cũng có thể mang lại cho chúng ta nhiều hơn những gì không mong muốn: Chúng có thể khích lệ hành vi thiếu đạo đức, gây nghiện và nuôi dưỡng tư duy ngắn hạn. Đó là những con rệp trong hệ điều hành hiện nay của chúng ta.

Chương 2a… và những trường hợp cá biệt khi cơ chế này phát huy hiệu quả

Củ cà rốt và cây gậy không hoàn toàn là phương pháp tồi tệ. Nó có thể hiệu quả đối với những công việc thường ngày, được thực hiện dưới sự kiểm soát của người khác, bởi lẽ ở những công việc đó không có nhiều động lực tự thân để mà phá và cũng không có nhiều tính sáng tạo để mà nghiền nát. Thậm chí nó còn hiệu quả hơn nữa nếu những người trao phần thưởng đưa ra được lý do giải thích tại sao công việc đó lại là cần thiết, thừa nhận rằng đó là việc làm tẻ ngắt, đồng thời cho phép nhân viên quyền tự quyết định cách thực hiện. Đối với những nhiệm vụ trí não bớt phần đơn điệu hơn, phần thưởng lại là điều rất nguy hiểm, nhất là những phần thưởng dạng "nếu-thì." Nhưng các phần thưởng "tức thời" – tức những phần thưởng vô điều kiện trao cho người hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao – đôi khi có tác dụng, giúp tạo ra những công việc sáng tạo hơn, đặc biệt nếu chúng còn cung cấp những thông tin hữu dụng về kết quả làm việc của người nhận thưởng.

Chương 3. Loại I và Loại X

Động lực 2.0 phụ thuộc vào và đồng thời cũng là tác nhân nuôi dưỡng hành vi Loại X – tức hành vi được khích lệ bởi những khao khát ngoại vi hơn là những khao khát nội tại; nó cũng không liên quan nhiều tới sự thoải mái tự thân của một hành động mà liên quan tới các phần thưởng bên ngoài, vốn là “miếng mồi” nhử hoạt động. Trong khi đó, Động lực 3.0 – tức sự cách tân cần thiết giúp bôi trơn hoạt động kinh doanh trong thế kỷ XXI – lại phụ thuộc vào và nuôi dưỡng hành vi Loại I. Hành vi Loại I ít chú trọng tới các phần thưởng bên ngoài mà một hoạt động mang lại; thay vào đó, nó tập trung vào sự thỏa mãn nội tại của bản thân hoạt động đó. Để thành công trong sự nghiệp và trau dồi bản thân, chúng ta cần phải hướng bản thân cũng như các đồng nghiệp khác chuyển từ Loại X sang Loại I. Tin tốt là Loại I là điều có thể làm được, nó không phải bẩm sinh – và hành vi Loại I sẽ giúp đem lại hiệu quả làm việc tốt hơn, sức khỏe tốt hơn, và giàu có hơn.

Phần II. Ba thành tố

Chương 4. Sự tự chủ

“Chương trình mặc định” của chúng ta là tự chủ và tự định hướng. Nhưng thật không may là các hoàn cảnh bên ngoài, trong đó gồm cả những quan điểm lỗi thời về “quản lý”, thường làm thay đổi chương trình mặc định đó, và biến chúng ta từ Loại I sang Loại X. Để khích lệ hành vi Loại I và hiệu suất làm việc cao hơn do nó mang lại, yêu cầu đầu tiên cần làm là gây dựng sự tự chủ. Con người cần có quyền tự chủ đối với công việc (họ làm việc gì), thời gian (khi nào thì làm), đội làm việc (họ làm việc đó với ai), và kỹ thuật (làm như thế nào). Các công ty biết trao quyền tự chủ cho nhân viên (đôi khi ở mức thái quá) thường hoạt động tốt hơn các công ty khác.

Chương 5. Làm chủ

Trong khi Động lực 2.0 yêu cầu sự phục tùng, thì Động lực 3.0 lại đòi hỏi sự chủ động tham gia. Chỉ có thế mới tạo ra được sự làm chủ − tức là trở nên tốt hơn, giỏi hơn ở những lĩnh vực quan trọng đối với cá nhân. Và sự theo đuổi con đường làm chủ − một phần rất quan trọng nhưng thường bị lãng quên trong động lực thứ ba của con người – đã và đang trở thành yếu tố thiết yếu giúp chúng ta thành công trong nền kinh tế. Sự làm chủ bắt đầu với trạng thái “tập trung sâu” – tức là các trải nghiệm thăng hoa khi thách thức mà chúng ta gặp phải lại phù hợp tới mức hoàn hảo với các khả năng của mình. Do đó, ngày nay, những công ty thông minh sẽ bổ sung thêm vào các hoạt động thường nhật những “nhiệm vụ Goldilocks” – tức những nhiệm vụ không quá khó cũng không quá dễ. Song sự làm chủ cũng phải tuân theo ba quy tắc. Làm chủ là một tư duy: Nó đòi hỏi chúng ta phải nhìn nhận những khả năng của mình không phải là thứ gì đó hữu hạn mà là thứ có thể liên tục phát triển. Làm chủ là một nỗi đau: Nó đòi hỏi ở chúng ta nỗ lực, tinh thần quật cường, và thực hành có chủ định. Và làm chủ là một đường tiệm cận: Không thể hoàn toàn đạt tới ngưỡng làm chủ hoàn toàn, điều này khiến nó trở thành một mục tiêu vừa đáng tức giận lại vừa thật hấp dẫn.

Chương 6. Mục đích

Về bản chất, con người luôn tìm kiếm mục đích – tức là một sự nghiệp nào đó còn cao cả hơn chính bản thân họ. Nhưng các công ty truyền thống từ lâu chỉ coi mục đích là món đồ trang trí – là một phụ kiện đẹp, miễn là đừng ngáng đường những thứ quan trọng hơn. Nhưng quan niệm đó đang thay đổi, một phần là nhờ thế hệ bùng nổ dân số đang già đi ngày càng chiêm nghiệm nhiều hơn về cuộc đời của họ. Với Động lực 3.0, sự tối đa hóa mục đích diễn ra cùng lúc với sự tối đa hóa lợi nhuận, và vai trò của nó là sự thúc đẩy và nguyên tắc chỉ đường. Trong các công ty, "động lực mục tiêu" mới này đang được thể hiện dưới ba hình thức: ở các mục tiêu sử dụng lợi nhuận để đạt mục đích; ở từ ngữ nhấn mạnh các yếu tố khác ngoài lợi ích riêng; và ở các chính sách cho phép nhân viên theo đuổi các mục tiêu của họ. Trào lưu kết hợp sự tối đa hóa lợi nhuận với sự tối đa hóa mục đích có thể giúp làm hồi sinh công ty, đồng thời giúp tái tạo thế giới.

Thuật ngữ

Phương pháp tiếp cận động lực mới đòi hỏi phải có kho từ vựng mới dành riêng cho nó. Dưới đây là những thuật ngữ bạn cần nhớ.

Phần thưởng cơ bản: Lương, thanh toán hợp đồng, lợi ích, và một vài lợi ích khác tưởng thưởng cho công sức của người lao động. Nếu các phần thưởng cơ bản của ai đó không tương xứng hoặc không phù hợp, thì người đó sẽ chỉ chú ý đến sự bất công mình phải gánh chịu hay mối lo lắng về hoàn cảnh bản thân – điều này khiến cho việc tạo động lực, dù ở bất kỳ dạng nào, cũng đều là một việc hết sức khó khăn.

Ngày FedEx: Do công ty phần mềm của Australia, Atlassian, sáng tạo ra. Trong ngày này, các nhân viên được trao quyền tự chủ để giải quyết bất kỳ nhiệm vụ nào họ thích – và sau đó trình bày kết quả của mình trước toàn thể công ty.

Các nhiệm vụ Goldilocks: Là những công việc hấp dẫn khi các nhiệm vụ không quá dễ cũng không quá khó. Chúng rất cần thiết trong việc giúp nhân viên đạt tới trạng thái "tập trung sâu" và đạt tới sự làm chủ.

Các phần thưởng có điều kiện (dạng nếu-thì): Là các phần thưởng được đưa ra kèm điều kiện – chẳng hạn như: "Nếu anh làm việc này, anh sẽ nhận được thứ kia." Đối với những công việc lặp đi lặp lại hàng ngày, các phần thưởng "nếu-thì" này đôi khi có hiệu quả. Nhưng đối với những công việc mang tính sáng tạo và đòi hỏi sự động não, chúng sẽ gây hại nhiều hơn lợi.

Đường tiệm cận làm chủ: Là thực tế rằng không bao giờ có thể đạt tới trạng thái làm chủ hoàn toàn, điều này khiến cho công cuộc theo đuổi nó vừa khiến người ta tức giận lại vừa cảm thấy bị cuốn hút.

Động lực 1.0, 2.0 và 3.0: Là các hệ điều hành mang tính khích lệ, hay là các bộ giả thuyết và hình mẫu về cách vận hành của thế giới và cách cư xử của con người. Các hệ này vận động đằng sau hệ thống luật pháp, kinh tế và hoạt động kinh doanh của chúng ta. Động lực 1.0 cho rằng con người là sinh vật phải đấu tranh để sinh tồn. Động lực 2.0 cho rằng con người còn phản ứng trước các phần thưởng và hình phạt trong môi trường của mình nữa. Động lực 3.0,

tức là sự nâng cấp mà chúng ta đang cần, cho rằng con người còn có một động lực thứ ba nữa – đó là khao khát học hỏi, sáng tạo và làm thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

Công việc không thông thường: Là những công việc sáng tạo, đòi hỏi suy nghĩ và tư duy đúng đắn, không thể tóm gọn trong một loạt các nguyên tắc nhất định nào. Ngày nay, nếu bạn không làm những công việc như thế này, thì công việc bạn đang làm cũng sẽ không kéo dài thêm bao lâu nữa đâu.

Các phần thưởng "tức thời": Là các phần thưởng được trao sau khi đã hoàn tất một công việc cụ thể nào đó – chẳng hạn, "Giờ thì anh đã hoàn thành một nhiệm vụ rất lớn, chúng ta hãy cùng nhau chúc mừng thành tích này của anh." Tuy rằng các phần thưởng "tức thời" khó thực hiện hơn, nhưng chúng ít rủi ro cho các nhiệm vụ không thông thường hơn là so với các phần thưởng có điều kiện.

Môi trường làm việc chỉ tập trung tới kết quả (ROWE): Là đứa con tinh thần của hai nhà tư vấn người Mỹ; ROWE là nơi làm việc trong đó các nhân viên không hề có lịch trình làm việc cố định nào. Họ không cần phải tới văn phòng vào thời gian nào cố định. Họ chỉ phải hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Công việc thông thường: Là những công việc có thể miêu tả rõ ràng, có thể viết thành công thức hay các chỉ dẫn cụ thể. Các phần thưởng bên ngoài có thể có hiệu quả khi dùng để khích lệ những công việc thông thường. Nhưng bởi vì ngày nay những công việc tính toán, dựa vào sự chỉ đạo của người khác, và dùng não trái, có thể dễ dàng chuyển qua nước ngoài làm và được tự động hóa, nên loại hình công việc này đã dần giảm bớt giá trị cũng như tầm quan trọng trong những nền kinh tế tiến bộ.

Hiệu ứng Sawyer: Là biện pháp hành vi ra đời dựa trên một tình huống trong cuốn truyện Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer, trong đó Tom và bạn bè sơn trắng hàng rào cho Dì Polly. Hiệu ứng này có hai khía cạnh. Khía cạnh tiêu cực: Phần thưởng có thể biến chơi đùa thành công việc. Khía cạnh tích cực: Tập trung vào mục tiêu làm chủ có thể biến công việc thành chơi đùa. 20% thời gian: Là sự sáng tạo ở một số công ty khi cho phép nhân viên dành 20% thời gian làm việc để thực hiện bất kỳ nhiệm vụ nào họ thích.

Hành vi Loại I: Là một lối tư duy và một cách tiếp cận cuộc sống dựa trên những động lực tự thân thay vì các động lực ngoại vi. Hành vi này được củng cố bởi nhu cầu bẩm sinh của con người là tự định hướng cuộc sống cho mình, học hỏi và sáng tạo những điều mới mẻ, đồng thời vượt lên chính bản thân mình cũng như làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

Hành vi Loại X: Là hành vi được khơi nguồn từ những khát vọng bên ngoài chứ không phải khát vọng bên trong con người; hành vi này ít liên quan tới sự thỏa mãn nội tại của một hành động, nó tập trung nhiều hơn vào các phần thưởng bên ngoài do hành động đó mang lại.

Hướng dẫn thảo luận: 20 cách bắt chuyện giúp bạn tư duy và nói chuyện

Ngày nay, các nhà văn nên là người khơi mào câu chuyện. Nhưng họ không – mà thực ra cũng không nên – là người kết thúc. Đó là nhiệm vụ của bạn đọc. Vì thế, giờ đây, sau khi đã đọc xong cuốn sách này, bạn hãy tung những ý tưởng trong cuốn sách vào blog hay mạng xã hội mà bạn đang tham gia. Nhưng nếu bạn muốn những ý tưởng trong cuốn sách này thực sự đi vào cuộc sống, hãy đề cập trực tiếp đến nó – tức là với các đồng nghiệp, bạn học, hay câu lạc bộ sách mà bạn tham gia. Với cách này, thế giới sẽ thay đổi – trò chuyện. Dưới đây là 20 câu hỏi bạn có thể dùng để duy trì câu chuyện.

1. Pink có thuyết phục được bạn về khoảng cách giữa những gì khoa học biết và những gì giới kinh doanh làm hay không? Bạn có đồng ý rằng chúng ta cần phải nâng cấp hệ điều hành khích lệ mình hay không? Tại sao có? Tại sao không?
2. Động lực 2.0 đã tác động ra sao tới những trải nghiệm của bạn ở trường, nơi làm việc, hay trong cuộc sống gia đình? Nếu Động lực 3.0 phổ biến từ khi bạn còn nhỏ, thì những trải nghiệm của bạn giờ đã thay đổi ra sao?
3. Bạn có nghĩ về ai đó thiên về Loại I hay Loại X không? Tại sao? Hãy nghĩ tới ba người bạn quen (ở nhà, nơi làm việc, hay trường học). Họ thiên về Loại I hay Loại X? Điều gì khiến bạn đi tới kết luận đó?
4. Hãy nói cho tôi biết một dịp bạn được chứng kiến một trong bảy lỗi "chết người" của phương pháp củ cà rốt và cây gậy. Từ trải nghiệm này bạn và những người khác rút ra được bài học gì? Đã bao giờ bạn thấy những trường hợp trong đó phương pháp củ cà rốt và cây gậy có hiệu quả chưa?
5. Công việc hiện tại của bạn đáp ứng tới đâu nhu cầu về "các phần thưởng cơ bản" của bạn – tức là lương, lợi ích, phần thưởng? Nếu vẫn còn thiếu hụt, bạn hay công ty bạn có thể làm gì để thay đổi?
6. Pink đã nêu lên những khác biệt giữa công việc "thông thường" và công việc "không thông thường." Vậy bao nhiêu phần trăm

công việc của bạn là thông thường? Bao nhiêu là không thông thường?

7. Nếu bạn là cấp trên, bạn có thể làm gì để thay thế các phần thưởng dạng “nếu-thì” bằng phần thưởng khích lệ tính tự chủ hơn – phần thưởng “tức thì”?
8. Khi nghĩ về công việc tốt nhất của bạn, khía cạnh tự chủ nào là quan trọng nhất đối với bạn? Tự chủ đối với những gì bạn làm (nhiệm vụ), thời điểm bạn làm (thời gian), cách thức bạn làm (kỹ thuật), hay những người bạn làm cùng (đội làm việc)? Tại sao? Bạn có bao nhiêu quyền tự chủ đối với công việc hiện tại của mình bây giờ? Như thế đã đủ chưa?
9. Liệu những sáng kiến như Ngày FedEx, 20% thời gian và ROWE, có phát huy hiệu quả trong công ty bạn không? Tại sao? Tại sao không? Hãy kể ra một hay hai ý tưởng khác giúp đưa hành vi Loại I vào công ty bạn.
10. Hãy kể về dịp gần đây nhất bạn đạt tới trạng thái “tập trung sâu.” Khi đó bạn đang làm gì? Ở đâu? Bạn có thể điều chỉnh vai trò hiện nay của mình ra sao để có thêm nhiều trải nghiệm thăng hoa như thế?
11. Có bất kỳ lĩnh vực nào mà bạn từng muốn làm chủ nhưng lại tìm cách lảng tránh vì những lý do như “Tôi già quá rồi” hay “Tôi sẽ chẳng bao giờ giỏi việc đó đâu” hay “Nó sẽ chỉ tổ mất thời gian thôi”? Đâu là những rào cản khiến bạn không thử làm điều đó? Bạn có thể làm gì để loại bỏ những rào cản đó?
12. Bạn có sẵn sàng giao cho người khác những công việc có thể cản trở bạn theo đuổi những mục tiêu mang tính thách thức hơn không? Bạn sẽ giao lại những công việc này cho đồng nghiệp theo cách nào để không ảnh hưởng tới sự tự chủ của họ?
13. Bạn sẽ làm gì để thiết kế lại văn phòng, lớp học, hay gia đình – bao gồm cả môi trường vật chất, quy trình hoạt động, các nguyên tắc – để củng cố sự tham gia chủ động hơn nữa và nâng cao sự làm chủ của tất cả các thành viên?
14. Khi đối mặt với những nhiệm vụ thông thường trong công việc, bạn có thể sử dụng những chiến lược nào để khơi dậy mặt tích cực của Hiệu ứng Sawyer?
15. Cuốn sách này đề cập rất nhiều tới mục tiêu – cả cho các công ty và cho cá nhân. Công ty của bạn có mục tiêu không? Đó là gì

vậy? Nếu công ty bạn hoạt động vì lợi nhuận, thì liệu mục tiêu có còn là một mục đích thực tế nữa hay không trong bối cảnh áp lực cạnh tranh trên thương trường ngày nay?

16. Liệu bạn − trong công việc được trả lương, trong đời sống gia đình, hay khi làm tình nguyện − có đang hướng tới một cuộc sống có mục đích không? Mục đích đó là gì?
17. Nền giáo dục ngày nay có thiên quá nhiều về Loại X không – tức là nhấn mạnh quá nhiều vào các phần thưởng ngoại vi? Nếu đúng, chúng ta nên điều chỉnh lại trường học và lớp học ra sao? Liệu có cách nào giúp ta khéo léo kết hợp động lực tự thân và trách nhiệm với nhau không?
18. Nếu bạn có con cái, thì môi trường trong gia đình bạn đang thúc đẩy hành vi Loại I hay Loại X cho con trẻ? Hãy nói rõ hơn về điều đó. Bạn nên làm gì trong trường hợp này?
19. Trong cuốn này, Pink có hạ thấp tầm quan trọng của việc kiếm sống không? Liệu quan điểm của ông ta về Động lực 3.0 có quá mơ mộng không?
20. Đâu là những thứ thật sự khích lệ bạn? Hãy nhớ lại tuần trước. Trong 168 giờ của tuần trước, có bao nhiêu giờ bạn dành cho những việc giúp khích lệ bạn? Bạn có thể làm tốt hơn không?

HẾT.

---

[1] Nguyên văn: vows of poverty, nguyên nghĩa của cụm từ này là lời thề mà một số tín đồ, trước khi tham gia một tôn giáo nào đó, phải tuyên thệ, trong đó nguyện mang hết tài sản cá nhân của họ để phục vụ lợi ích công cộng.

[2] Theo quy định của Sở Thuế vụ Mỹ, công ty S (S corporation) là loại hình công ty được hưởng chính sách thuế theo tiểu chương S thuộc Chương 1 của bộ luật thuế. Các công ty S thường có khoảng 75 cổ đông hoặc ít hơn. Theo luật định, công ty S được hưởng các lợi ích như một công ty trách nhiệm hữu hạn nhưng lại được tính thuế giống như các công ty hợp danh.

[3] Theo quy định của Sở Thuế vụ Mỹ, công ty C (C corporation) là loại hình công ty được hưởng chính sách thuế theo tiểu chương C thuộc Chương 1 của bộ luật thuế. Các công ty S thường có số lượng cổ đông không hạn chế. Do đó tất cả các công ty đại chúng đều được xếp vào công ty C.

[4] George Smith Patton Jr. (1885-1945): Là một thống tướng, nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng của Lục quân Hoa Kỳ trong Chiến tranh thế giới lần thứ hai trong các chiến dịch ở Bắc Phi, Sicily, Pháp và Đức.

[5] CPA: viết tắt của Certified Public Accountant, là một danh hiệu chuyên môn, dành cho người đã trải qua các kỳ xét tuyển và thi hành nghề kế toán viên chuyên nghiệp, hoạt động trong các công ty kế toán-kiểm toán là Hội viên của Hiệp hội ngành nghề kế toán-kiểm toán ở mỗi quốc gia.

[6] Con mèo của Schrödinger là một thí nghiệm tưởng tượng do Erwin Schrödinger nghĩ ra để cho thấy sự thiếu hoàn hảo của những cách hiểu về cơ học lượng tử vào thời của ông, khi suy diễn từ các hệ vật lý vi mô sang các hệ vật lý vĩ mô. Schrödinger đã đưa ra thí nghiệm này khi tranh luận cùng với Albert Einstein về cách hiểu Copenhagen, một cách hiểu về cơ học lượng tử mà cả Einstein và Schrödinger phản đối. Trong cách hiểu này, khi con mèo bị tách rời khỏi mọi nhiễu loạn, trạng thái của con mèo sẽ chỉ có thể biết được ở dạng chồng chập của các trạng thái lượng tử cơ bản (trạng thái riêng). Mỗi khi hệ thống đo đạc muốn xác định trạng thái của con mèo thì hệ thống này đã làm nhiễu loạn trạng thái của mèo; nói cách khác hệ thống đo đạc có vướng víu lượng tử với con mèo.

[7] Đây là định nghĩa hai mặt của Hiệu ứng Sawyer: những hành động có thể biến trò chơi thành công việc hoặc biến công việc thành trò chơi.

[8] Kết quả thí nghiệm với 119 đàn ông lại hơi khác. Món tiền không gây ra hiệu ứng gì có ý nghĩa về mặt thống kê, dù là tích cực hay tiêu cực, đối với quyết định hiến máu.

[9] Khoản phạt này được tính theo đầu trẻ, vì vậy bậc phụ huynh nào có hai con gửi ở nhà trẻ sẽ phải trả 20 shekel cho một lần chậm trễ. Khi thí nghiệm này được thực hiện, 10 shekel Israel có giá trị tương đương 3 đô-la Mỹ.

[10] Roger Federer là vận động viên quần vợt chuyên nghiệp người Thụy Sỹ. Roger Federer được nhiều chuyên gia, cựu danh thủ cũng như nhiều tay vợt cùng thời xem là tay vợt xuất sắc nhất thế giới mọi thời đại. Federer hiện đang nắm giữ nhiều kỷ lục trong làng quần vợt, trong đó có danh hiệu số 1 thế giới trong bảng xếp hạng của ATP 237 tuần liên tiếp từ 2/2/2004 tới 17/8/2008, đồng thời là tay vợt duy nhất trong lịch sử đoạt 5 chức vô địch Wimbledon và Mỹ mở rộng liên tiếp. Federer đã đoạt 16 danh hiệu Grand Slam, vượt qua kỷ lục cũ của Pete Sampras là 14 danh hiệu, và là 1 trong 6 tay vợt trong lịch sử vô địch cả 4 giải Grand Slam.

[11] TPS: viết tắt của Testing Procedure Specification, là tài liệu sử dụng trong ngành thiết kế phần mềm, do một cá nhân hoặc một nhóm thẩm định chất lượng phần mềm soạn ra, báo cáo này mô tả các quy trình kiểm định phần mềm.

[12] Đáng tiếc là tác động của nó trong phạm vi lớp học lại mạnh hơn trong phòng họp hội đồng quản trị. Rất nhiều công ty đã chuyển đổi hoạt động theo phương hướng của Lý thuyết Y. Song bạn hãy thử nói chuyện riêng với rất nhiều nhà quản trị thời nay mà xem, họ vẫn nhai nhải đúng những giả định của Lý thuyết X mà McGregor đã chỉ mặt đặt tên từ năm 1960.

[13] Bạn cũng có thể thử với những người bạn không biết. Xem bạn có đồng tình với tôi không nhé. Jeff Skilling của Enron thuộc Loại X; Warren Buffett của Berkshire Hathaway thuộc Loại I. Antonio Salieri thuộc Loại X; Wolfgang Amadeus Mozart thuộc Loại I. Ngài Donald Trump giàu nứt đố đổ vách thuộc Loại X; song nữ hoàng truyền hình Oprah Winfrey còn giàu có hơn lại thuộc loại I. Nguyên tổng giám đốc General Motor Jack Welch thuộc Loại X; sáng lập viên của Interface Global Ray Anderson thuộc Loại I. Simon Cowell thuộc Loại X; Bruce Springteen thuộc Loại I. Để có cái nhìn đầy đủ hơn, mời bạn xem phần Bộ công cụ Loại I ở phần cuối cuốn sách này và truy cập phần mềm đánh giá trực tuyến miễn phí để xem bạn thuộc nhóm hành vi nào.

[14] Tức những thời khắc gian nan – ND.

[15] Biểu tượng mà những phụ nữ phạm tội ngoại tình bị phát hiện buộc phải đeo.

[16] Là lời thề về đạo đức và nghề nghiệp của sinh viên y khoa mới tốt nghiệp

[17] Là một cặp bánh nhỏ gắn vào bánh xe sau của xe đạp, giúp người mới tập đi không bị ngã – ND.

[18] Ngày FedEx: Là khoảng thời gian nhân viên trong công ty có thể tùy ý làm những nhiệm vụ họ thích nhằm khơi dậy tính sáng tạo trong họ – ND.